

**Universidad de Holguín
"Oscar Lucero Moya"
Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Agroindustrial**

Trabajo de Diploma

**Para optar por el título de Ingeniero en Procesos
Agroindustriales**

**Aplicación de un Procedimiento para el
Autocontrol del Sistema de Gestión
Integrado de Capital Humano en la UEB
Silvícola Guaro**

Autora: Josefa Neyra Carballido

Tutor: MSc. Ing. Alcides M. Vegas Santana

Pensamiento

...“ Todos y cada uno de nosotros paga puntualmente su cuota de sacrificio de recibir el premio en la satisfacción del deber cumplido, consientes de avanzar con todos hacia el hombre nuevo que se vislumbra en el hombre integral”...

Ché

Dedicatoria

A mi Mamá, por ser tan especial en mi vida, por haberme brindado su apoyo, su amor y cariño.

A mi Hijo, por su aliento constante, por ser guía en el empeño de ser cada día mejor.

A los especialistas de Recursos Humanos de la Empresa Forestal Integral de Mayarí por su apoyo incondicional.

A todos ellos muchas gracias.

Agradecimientos

- *Doy gracias a Dios quien ha sido y será mi esperanza, mi ayuda y guía.*
- *Agradezco a cada una de las personas que intervinieron en la preparación de esta investigación.*
- *El apoyo profesional de Ing. Reina Castillo Martínez y de mi cotutora Ing. Yaquelín Medina Chacón.*
- *A mi mamá, quien se sacrificó por mí cada día para que lograra terminar mis estudios.*
- *A mi hijo, fuente de inspiración para que no desistiera nunca.*



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

RESUMEN.

Las tendencias actuales de la Gestión Integrado del Capital Humano (GICH) abogan no solo por buscar un profesional calificado, sino conocer además sus características personales que le permitan adaptarse a la cultura de la organización y lograr competitividad ante diversos factores condicionantes que exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento al Capital Humano.

La UEB Silvícola Guaro no está exenta a todo lo referido anteriormente y es por ello que el presente trabajo tiene como tema aplicar un Procedimiento para realizar el Autocontrol de su Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano. En dicha UEB el diagnóstico realizado por el Comité de Control Multidisciplinario arrojó un grupo de dificultades que subsisten en materia de Capital Humano y que son entre otras: Inadecuada aplicación del enfoque sistémico en los procesos presentes en la gestión del Capital Humano, principalmente en la evaluación del desempeño-capacitación y desarrollo-competencias laborales, no se cuenta con un mecanismo que permita diagnosticar el estado actual de la gestión de los recursos humanos, esta situación permitió definir como **problema científico**: ¿Cómo diagnosticar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de la UEB Silvícola Guaro de manera que permita proyectar acciones de mejora de manera estratégica y eficiente teniendo como soporte las normas cubanas NC 3000:2007 sobre Capital Humano?, constituyendo el **objetivo general** del trabajo: desarrollar y aplicar un Procedimiento para el Autocontrol que permita diagnosticar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de la UEB Silvícola Guaro de manera que permita proyectar acciones de mejora de manera estratégica y eficiente teniendo como soporte las normas cubanas NC 3000:2007 sobre Capital Humano

Con la realización del presente trabajo se pone en manos de la Dirección de la UEB una guía para perfeccionar la Gestión Integrada del Capital Humano que contribuirá a la obtención de un desempeño laboral superior de trabajadores y dirigentes.

En la investigación desarrollada fueron utilizados diferentes métodos de investigación tanto teóricos como empíricos, empleándose además múltiples técnicas de la ingeniería industrial y otras especialidades.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu

ABSTRACT

The present tendencies of the Integrated Management of Capital Humano plead nonsingle to look for a described professional, but to know in addition their characteristics personal that allow him to adapt to the culture of the organization and to obtain competitiveness before diverse factors conditioners that they demand, of some form, to change the traditional approaches of treatment to the Human Capital.

The UEB Silvícola Guaro is not free to all the referred one previously and is for that reason that the present work has like subject to apply a Procedure to make the Autocontrol of its System of Management Integrated of the Human Capital. In this UEB the diagnosis made by the Committee of Multidisciplinario Control threw a group of difficulties that subsist in the matter of Human Capital and which they are among others: Inadequate application of the systemic approach in the present processes in the management of the Human Capital, mainly in the evaluation of the performance-qualification and labor development-competitions, is not counted on a mechanism that allows to diagnose the present state of the management of the human resources, this situation allowed to define as **scientific problem**: How to diagnose the System of Integrated Management of Human Capital of the UEB Silvícola Guaro so that it allows to project actions of improvement of strategic and efficient way having like support Cuban Norms NC 3000:2007 on Human Capital?, constituting **the general mission** of the work: to develop and to apply a Procedure for the Autocontrol that allows to diagnose the System of Integrated Management of Human Capital of the UEB Silvícola Guaro so that it allows to project actions of improvement of strategic and efficient way having like support Cuban Norms NC 3000:2007 on Human Capital

With the accomplishment of the present work a guide puts itself into the hands of the Direction of the UEB to perfect the Integrated Management of the Human Capital that will contribute to the obtaining of a superior labor performance of workers and leaders.

In the developed investigation different theoretical methods of investigation were used as much empirical, being used in addition multiple techniques to industrial engineering and other specialties.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.1 Evolución de la Gestión de Recursos Humanos hasta la Gestión Integrada de Capital Humano.....	7
1.1.1 El Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano. Definiciones, objetivos y tendencias actuales.....	9
1.2 Necesidad de un Modelo Funcional para la Gestión del Capital Humano.	12
1.3 Modelo cubano para el diseño e Implementación de un Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano basado en las normas cubanas NC 3000:2007.....	13
1.3.1 Elementos relevantes de la Norma Cubana NC: 3001- Requisitos.....	16
1.3.2 Elementos relevantes de la Norma Cubana NC 3002- Implementación.	17
1.4 Auditoría de Recursos Humanos. Definición y evolución del concepto.....	17
1.5 Análisis del desarrollo de la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos.....	21
1.6 La Auditoría como herramienta para el autocontrol de la Gestión del Capital Humano. .	23
1.6.1 Objetivos de la Auditoría a la Gestión de Recursos Humanos.....	23
1.7 Enfoques y técnicas de investigación para auditar los Recursos Humanos.	25
1.8 El enfoque de la mejora continua y el Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Gestión del Capital Humano.	27
1.9 Procedimiento para realizar el Autocontrol del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.....	33
ETAPA I: PREPARACIÓN DE LAS CONDICIONES PARA EL ESTUDIO.	33
ETAPA II: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL DE HUMANO.	34
ETAPA III: ELABORACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.	44
ETAPA IV: SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	45
CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO EN LA UEB SILVÍCOLA GUARO	46
2.1 Etapa I: Preparación de las condiciones para el estudio.....	46
2.2 Etapa II: Diagnóstico de la Gestión Integrada del Capital de Humano.....	49
2.3 Etapa III: Estrategias para la gestión del Capital Humano.	71
2.4 Etapa IV: Seguimiento y control.	74
VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL	75
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXOS	81

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de calidad y aumento de la productividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la organización; de ahí la necesidad de conseguir y contar con el personal más calificado, profesionalizado y competitivo posible. Esta situación plantea un reto a los directivos, que deben lograr el adecuado balance entre la introducción de adelantos tecnológicos y la adopción de técnicas avanzadas de gestión que conduzcan al óptimo desarrollo de la organización y fundamentalmente a la realización humana y profesional de las personas que la componen.

La empresa moderna requiere de trabajadores comprometidos, con una alta autonomía, responsabilidad y preparación, con poder e independencia para tomar decisiones, que le permitan satisfacer las necesidades individuales y diferentes de cada cliente; trabajadores que actúen como profesionales en el sentido de que sean capaces de dar respuestas creativas a las situaciones de trabajo que se presenten en el día a día de su actividad. Las personas sólo llegan a desarrollar toda su capacidad cuando creen de verdad en lo que hacen, porque sirve a la vez a su realización personal y a los objetivos de la empresa. Es por ello que la gestión de los recursos humanos adquiere cada vez mayor significación y relevancia, existiendo consenso entre prestigiosos autores e investigadores de que existen cuatro elementos principales que la convierten en estratégica (Morales Cartaya, 2005):

- La convicción de que las personas son el factor estratégico por excelencia para la generación de ventajas competitivas y, por tanto, se considera la gestión de recursos humanos como clave para la consecución de los objetivos estratégicos (Martell y Carrol, 1995)
- La orientación de los planes hacia el largo plazo incluyendo la planificación del personal (Alpander , 1982; Hendry y Pettigrew, 1986; Valle, 1995)
- La relación entre la gestión de Recursos Humanos y los procesos estratégicos empresariales (Martell y Carrol, 1995; Hendry y Pettigrew, 1986; Valle, 1995)
- El importante papel que juegan los mandos de líneas en la transformación estratégica de la función de recursos humanos (Martell y Carrol, 1995; Lundy y Cowling, 1996).



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
En Cuba, durante la recuperación económica, se han realizado controles gubernamentales, auditorías, inspecciones laborales, entre otras, que han transmitido señales de incoherencia entre las actividades claves de la gestión de recursos humanos, los objetivos y resultados productivos y la GRH así como, la falta de prioridad manifiesta a esta función en la empresa cubana, evidenciando la necesidad de estudiar las causas y condiciones que la propician (Morales Cartaya, 2005). Por tanto uno de los principales desafíos que enfrenta el país consiste en alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de las empresas, con el objetivo fundamental de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, mediante un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Es por todo ello que las tendencias actuales de la Gestión Integrado del Capital Humano (GICH) abogan no solo por buscar un profesional calificado, sino conocer además sus características personales que le permitan adaptarse a la cultura de la organización y lograr competitividad ante diversos factores condicionantes que exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento al Capital Humano, otorgándole el significado que por su aporte a los resultados de la empresa requieren.

El presente trabajo toma como referencia el modelo cubano para la GICH, el cual recoge los principales componentes de la gestión de recursos humanos relacionados entre sí (**Ver Anexo 1**), entre ellos se encuentran: Comunicación institucional, Organización del Trabajo, Evaluación del Desempeño, Seguridad y Salud en el Trabajo, Estimulación Moral y Material, Capacitación y Desarrollo, Competencia Laboral, Autocontrol o Auditoría y es precisamente este último elemento en el cual centra su atención el presente trabajo investigativo, debido a que de forma general la Auditoría es la actividad clave que posibilita a las empresas realizar el control de la calidad del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano (SGICH) y lo retroalimenta, señalando qué se está haciendo mal y cómo se puede cambiar, a partir de la consideración de un conjunto de indicadores esenciales que relacionan las políticas del Sistema y sus actividades claves, comprendiendo además las interacciones del sistema con el entorno.

La UEB Silvícola Guaro no está exenta a todo lo referido anteriormente y es por ello que el presente trabajo tiene como tema desarrollar un Procedimiento para realizar el Autocontrol de su Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, debido a que la alta dirección de la Empresa



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
Matriz ha tomado la decisión de certificar dicho sistema teniendo en cuenta los requisitos de las normas cubanas NC 3000 Vocabulario, NC 3001 Requisitos, NC 3002 Implantación, todas del 2007, y teniendo como apoyo además otros documentos metodológicos normativos existentes emitidos al efecto.

Llevar un control actualizado del funcionamiento de su Sistema de Capital Humano, es una de las inquietudes que presenta la Dirección de la UEB Silvícola Guaro, pues este permite lograr mayor satisfacción a sus trabajadores en cuanto a sus condiciones y contenido de trabajo, seguridad y salud entre otros, lo cual garantizaría junto a otros factores, un adecuado funcionamiento de la entidad.

El diagnóstico realizado por el Comité de Control Multidisciplinario (creado para implementar los requisitos de la NC 3000:2007) de la UEB, arrojó un grupo de dificultades que subsisten en materia de Capital Humano y que son:

- a) Inadecuada aplicación del enfoque sistémico en los procesos presentes en la gestión del Capital Humano, principalmente en la evaluación del desempeño-capacitación y desarrollo-competencias laborales.
- b) Insuficiencias en la aplicación de lo legislado sobre los nuevos calificadores de cargos (amplio perfil).
- c) No se cuenta con un mecanismo para la determinación de las necesidades de capacitación, lo que trae consigo una incorrecta elaboración del Plan de Capacitación.
- d) Deficiencias e insuficiencias en la realización de estudios de Organización del Trabajo.
- e) Inadecuada gestión de la Seguridad y Salud en Trabajo.
- f) No se cuenta con un mecanismo que permita diagnosticar el estado actual de la gestión de los recursos humanos y en consecuencia proyectar acciones de mejora que contribuyan a elevar los niveles de eficiencia y eficacia del capital humano.

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente planteado se definió como **problema científico**: ¿Cómo diagnosticar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de la UEB Silvícola Guaro de manera que permita proyectar acciones de mejora de manera estratégica y eficiente teniendo como soporte las normas cubanas NC 3000:2007 sobre Capital Humano?

Es preciso reconocer que resulta importante tener una actitud estratégica en todas las áreas que influyan en el cumplimiento de la misión, la visión y la estrategia global de la empresa. En este sentido la formulación de estrategias en materia de capital humano es determinante para el logro de una eficaz gestión empresarial, siendo esta competencia del área de recursos humanos. Es por ello que el **objeto de investigación** se enmarcará en el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano constituyendo el **Campo de acción** el proceso de Autocontrol al Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano de la UEB Silvícola Guaro.

Como **objetivo general** del trabajo se pretende: desarrollar y aplicar un Procedimiento para el Autocontrol que permita diagnosticar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de la UEB Silvícola Guaro de manera que permita proyectar acciones de mejora de manera estratégica y eficiente teniendo como soporte las normas cubanas NC 3000:2007 sobre Capital Humano

Para dar respuesta al problema científico se plantea la siguiente **Hipótesis**: La implementación de un Procedimiento para realizar el Autocontrol al Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano adaptable a la UEB Silvícola Guaro permitirá diagnosticar el Sistema manera que permita proyectar acciones de mejora de manera estratégica y eficiente teniendo como soporte las normas cubanas NC 3000:2007 sobre Capital Humano?

Como **objetivos específicos** se definieron los siguientes:

1. Conceptualizar y desarrollar el marco teórico referencial del objeto de estudio, realizando un análisis de las definiciones, conceptos y tendencias actuales sobre la Gestión del Capital Humano, así como la evolución y situación actual de la Auditoría a los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos.
2. Desarrollar e implementar un Procedimiento para el Autocontrol que permita diagnosticar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de la UEB Silvícola Guaro de manera que permita proyectar acciones de mejora de manera estratégica y eficiente teniendo como soporte las normas cubanas NC 3000:2007 sobre Capital Humano
3. Aplicación parcial del Procedimiento en la UEB Silvícola Guaro.



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
En aras de mantener un orden lógico en la investigación se plantean las siguientes **tare**

científicas:

1. Análisis de Procedimientos de Auditoria propuestos por diferentes autores.
2. Caracterizar el entorno externo e interno para determinar los factores que pudieran tener una influencia negativa en la Gestión Integrada del Capital Humano de la organización.
3. Evaluar los resultados del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano (SGICH) a partir de las exigencias de las Normas Cubanas, NC: 3000, NC: 3001, NC: 3002, referente al Vocabulario, Requisitos e Implementación respectivamente.
4. Proponer un sistema de indicadores para diagnosticar al Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano en cada uno de sus componentes o procesos bajo las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (**CMI**).
5. Construir la matriz DAFO partiendo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más significativas resultantes de las matrices MEFI y MEFE.
6. Proponer un Plan de acciones que ofrezca soluciones eficientes con un enfoque estratégico que conlleven a la eliminación de los problemas una vez detectados.

El **aporte concreto** de la investigación se encuentra en contribuir a profundizar y sistematizar los estudios para la implementación de la NC 3000:2007 como una tendencia actual en Cuba para gestionar los Sistemas Integrados de Capital Humano demostrando conformidad con sus requisitos y haciendo énfasis en la importancia teórico metodológica de la evaluación de sus variables como parte imprescindible del logro de un personal competitivo, altamente especializado y capaz de asimilar los cambios que se produzcan en el entorno, sin afectar su nivel de rendimiento

Con la realización del presente trabajo **se espera** que el mismo se convierta en una guía para perfeccionar la Gestión Integrada del Capital Humano de la entidad revirtiéndose en la obtención en un desempeño laboral superior de trabajadores y dirigentes. De esta forma también se pondrá en manos de la dirección de la UEB un mecanismo de retroalimentación en materia de capital humano.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
En el desarrollo de esta investigación se utilizaron los siguientes **métodos teóricos de investigación:**

Sistémico-estructural: en el análisis y caracterización de la organización objeto de estudio.

Histórico-Lógico: para sintetizar la evolución que ha tenido la gestión de los aspectos analizados con el transcurso de los años.

Analítico-Sintético: para desarrollar el análisis del objeto de estudio (tanto teórico como práctico), a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinando así las variables que más inciden y su interrelación como resultado de un proceso de síntesis.

Inductivo-Deductivo: para diagnosticar las condiciones existentes en la organización.

En el desarrollo de este trabajo se utilizaron los siguientes **métodos empíricos de investigación**: Técnicas de trabajo en grupo, entrevistas, métodos estadísticos, observación directa, consulta y análisis de documentos para la recopilación y obtención de la información necesaria, tormentas de ideas y encuestas.

Para su presentación, la presente investigación se estructuró de la forma siguiente:

Capítulo I. Fundamentación teórica: En este capítulo se dará cumplimiento al objetivo # 1 donde se tratan los principales aspectos que sirven de base para el desarrollo de la investigación. También se describe el instrumental metodológico dando cumplimiento al objetivo # 2 donde se describen las etapas del procedimiento, definiéndose los objetivos, tareas y técnicas, lo que permite una mejor comprensión de las mismas.

Capítulo II. Aplicación del procedimiento en la entidad objeto de estudio. Aquí se dará cumplimiento al objetivo # 3.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones que surgieron del desarrollo del presente trabajo de diploma, con valoraciones acerca de la situación actual de su actividad fundamental, brindando propuestas para mejorar su gestión dentro del contexto empresarial actual. Seguidamente se presenta un cuerpo de anexos de necesaria consulta para una mejor comprensión de los resultados de la investigación.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.

Por las características del tema objeto de estudio se hace necesario realizar un análisis desde el punto de vista teórico referencial del mismo.

El capítulo refiere la evolución de los Recursos Humanos, sus características y los enfoques que validan su importancia. Se recogen criterios que sobre la auditoría aportan las diferentes fuentes científicas consultadas y que apoyan el desarrollo de las tareas definidas para desarrollar la presente investigación.

1.1 Evolución de la Gestión de Recursos Humanos hasta la Gestión Integrada de Capital Humano.

Los Recursos Humanos, hace algunos años, constituían el ejemplo típico de los recursos fáciles y abundantes. Era muy común encontrar en las puertas de las fábricas y de las construcciones, un contingente enorme de asiduos candidatos que aguardaban penosa y largamente que se les atendiera. Hasta aquella época, los recursos humanos disponibles eran más que suficientes para las necesidades de las organizaciones. Los jefes de personal eran solicitados apenas para cuidar de problemas de corta perspectiva temporal y de complejidad elemental relacionados con el simple mantenimiento vegetativo y con el control austero y rígido de los recursos disponibles. Con el rápido surgimiento de la industrialización la situación sufrió un cambio. De repente, el mercado de trabajo se fue volviendo sofisticado, al mismo tiempo que alcanzó una posición de intensa oferta. El ingeniero Frederick Taylor (1866-1915) fue uno de los primeros en estudiar el aspecto humano del proceso de producción. Taylor buscaba la manera óptima de realizar cada tarea, de manera que el trabajador, reduciendo su esfuerzo físico y mental, pudiese aumentar al máximo la producción. Esto coincidió con la toma de conciencia de las clases trabajadoras que rechazaban la productividad como único criterio de valoración de su trabajo en la fábrica. Se demostraría que no había necesariamente una correlación directa entre condiciones físicas de trabajo y productividad, y también se descubrió que los determinantes de la satisfacción en el trabajo no eran sólo factores individuales de adaptación, sino también factores sociales de integración en



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu

el grupo y de comunicación del trabajador con sus compañeros y jefes. El profesional de Recursos Humanos, poco habituado a esta nueva coyuntura y sin suficiente preparación para enfrentar la situación, tuvo desesperadamente que improvisar los medios de suplir a su organización de los inputs humanos necesarios para sus operaciones. Casi al mismo tiempo, tuvo que encontrar soluciones para desarrollar los recursos humanos disponibles y adecuarlos a la tecnología en desarrollo y encontrar condiciones para retenerlos en su organización. Y más adelante, tuvo que crear y estimular cambios en la organización para adecuarla a la nueva conciencia, adquirida mediante la formación y el desarrollo de personal. A medida que se hacían inversiones en formación y desarrollo, los Recursos Humanos adquirían nuevas expectativas que exigían mejores condiciones generales de trabajo y de aplicación de nuevas habilidades adquiridas. Hoy día, el panorama de desafíos que el área de Recursos Humanos ofrece es espléndido. Dentro de cualquier organización los recursos humanos constituyen el recurso más importante. **Besseyre, 1990** señala las diferentes denominaciones que ha tenido esta actividad con el de cursar del tiempo:

- 1) Dirección de Administración de Personal: presenta una visión muy tradicional de la función social, insistencia en el cumplimiento de las reglas internas y de la Legislación. Los resultados tendían a ser tangibles, claramente medibles, y sus decisiones recibían respuestas rápidas.
- 2) Dirección de las Relaciones Sociales o Industriales: presenta gran insistencia en las relaciones con los interlocutores sociales, los elementos de gestión de personal se negocian a menudo contractualmente.
- 3) Dirección de Relaciones Humanas: insiste en los aspectos de la motivación y satisfacción del personal, son prioritarias las consideraciones ligadas al salario y a la promoción a través de la formación.
- 4) Dirección de Personal: es la visión generalizada de la función de personal, integración de técnicas de gestión de personal para incrementar la productividad global de la empresa, preocupación por pasar de una lógica de costos a una lógica de recursos.
- 5) Dirección del Desarrollo Social: es la visión generalista y, especialmente modernista de la función social, la gestión de personal ha de organizarse para desarrollar a los

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
individuos que, motivados contribuirán al avance de la empresa. La formación y participación son prácticas claves, pero siguen siendo especialmente reactivas.

6) Dirección de Recursos Humanos: tiene visión contemporánea de la función social, las mujeres y los hombres de la empresa son recursos que hay que movilizar, desarrollar en los que hay que invertir. Estos recursos son los primeros recursos estratégicos de la empresa, la propia función social pasa a ser capital y adquiere el rango de gran función estratégica.

1.1.1 El Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano. Definiciones, objetivos y tendencias actuales.

La evolución del concepto de Administración de los Recursos Humanos da inicio a un nuevo término: El Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano (SGICH) el cual constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Está basado en cuatro principios fundamentales:

- 1 Los Recursos Humanos son los activos más importantes que tiene la empresa y su efectiva ejecución es la clave del éxito.
- 2 Este éxito es más probable de lograr si: las políticas y procedimientos de personal están estrechamente ligadas y hacen una contribución importante al logro de los objetivos y planes estratégicos corporativos.
- 3 La cultura y los valores corporativos, el clima organizacional y la conducta gerencial que emanan ejercerán una influencia primordial en el logro de la excelencia. Por tanto, esa cultura debe ser gerenciada, lo cual significa que los valores organizacionales posiblemente deban cambiar o ser reforzados, mediante un esfuerzo continuo, comenzando desde la cima para lograr que esos valores sean aceptados y observados en la práctica.
- 4 El Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano (SGICH) es cuestión de integración: conseguir que todos los miembros de la organización participen y trabajen unidos con un sentido de propósito común.

Al SIGCH competen todas las actividades en las que influyen o son influidos los hombres relacionados con la empresa, por ello es función integral de la entidad y no de un departamento o área específica. Tiene un carácter multidisciplinario pues necesariamente interviene en diferentes disciplinas científicas para su desarrollo científico y eficiente.

La expresión Gestión de los Recursos Humanos está formada por elementos que según el Diccionario Larousse de la lengua española y Aristos definen como la acción y efecto de administrar los recursos humanos. Otros autores especialistas han emitido sus criterios al respecto.

Pereda (1995): Se refiere a todas las decisiones y acciones directivas relativas a las características de la relación entre la organización y sus empleados.

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

Cuesta (1997): Expresa que los rasgos fundamentales de la actual GRH pueden expresarse como sigue:

1. Los “Recursos Humanos” se han constituido a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
2. Los “Recursos Humanos”, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
3. La Gestión de los Recursos Humanos no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa; y además de manera proactiva.
4. La Gestión de los Recursos Humanos demanda concebirla con carácter técnico científico, y posee sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puesto y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) al igual que en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu

5. La Gestión de los Recursos Humanos eficiente ha superado al taylorismo, y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) así como la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
6. El soporte informático de la Gestión de los Recursos Humanos es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
7. El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentalmente de la GRH.
8. Contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico es imprescindible a las estrategias de GRH junto a la preservación ecológica.
9. El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.

Estos rasgos deben evidenciarse en los Modelos o Sistemas de GRH que se decidan implementar en las organizaciones, para que estos respondan a las exigencias del mundo contemporáneo. (Cuesta Santos, 1997). Según los conceptos ofrecidos, la "Gestión de Recursos Humanos" constituye un concepto más avanzado, cuyo enfoque estratégico y carácter proactivo posibilita actuar antes de que aparezcan las dificultades, logrando desarrollar los Recursos Humanos que se requieren, así como los mecanismos necesarios para lograr los objetivos trazados. Sin embargo Nieves Julbe, A. 2000, Propuesta de Tesis Doctoral, considera el concepto de Gestión de los Recursos Humanos como: "Acción y Efecto, por parte de la gerencia empresarial, de crear las exigencias adaptativas que requieren los Recursos Humanos para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser más competitivos a largo plazo.

La evolución histórica de las actividades de RH evidencian que las mismas tienen una influencia fundamental sobre el rendimiento individual, y por consiguiente, sobre la productividad y el rendimiento de la organización, o como plantea **Hax (1992)** "...el precio de la baja motivación, el cambio de personal, la escasa productividad del trabajo, el sabotaje y los conflictos internos será alto en la organización. Por consiguiente mejorar la GRH y los sistemas de desarrollo pasará a ser un asunto de necesidad económica".

Por tanto se puede decir que las funciones de la gerencia de RH tienen que estar

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu interrelacionadas con las demás funciones de la empresa y orientada hacia un objetivo único para asegurar que la empresa pueda:

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

Por su parte (Páez, Tomás; Gómez, Luis & Raydán, Enrique (1991) La nueva gerencia de recursos humanos: Calidad y Productividad. Venezuela, Editorial Tiempos Nuevos) plantean que cuando comprenden que forman parte de un equipo en el cual son importantes, son capaces de concebir ideas, aportar mejoras y sugerir cambios actuando en grupo.

El Capital Humano y su propia gestión juegan un papel decisivo en los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC), esto se evidencia en que es considerado uno de los procesos que lo aseguran. En las Normas Cubanas, específicamente en las Norma NC: 3000, NC: 3001, NC: 3002 referidas a Vocabulario, Requisitos e Implementación respectivamente, plantean los requisitos que en materia de personal deben ser implementados para asegurar la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa.

1.2 Necesidad de un Modelo Funcional para la Gestión del Capital Humano.

Competen a la Gestión del Capital Humano todas las actividades en las que influyen o son influidos los hombres relacionados con la empresa, por eso es función integral de la empresa y no de un departamento o área específica. Además tiene un carácter multidisciplinario, pues necesariamente intervienen en diferentes disciplinas científicas. La aplicación práctica de los sistemas de administración del Capital Humano se realiza sobre la concepción de diferentes modelos. Para su desarrollo eficiente, expresado el objetivo de la Gestión del Capital Humano en términos de **Beer** y colaboradores: la Gestión del Capital Humano comprende “Todas las decisiones y acciones directivas que afectan las relaciones entre los empleados y la



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu organización". La responsabilidad y ejecución del Capital Humano es de todos, pero principalmente de la alta dirección y de los mandos de líneas, asumir el criterio de garantizar la participación de todos en la gestión de los recursos humanos y comprender que la responsabilidad principalmente corresponde a la alta dirección.

Los autores antes mencionados, después de estudiar sus modelos, conciben a los mismos, como una representación gráfica de elementos interrelacionados entre sí o no, para reflejar quiénes son los elementos del Sistema de Gestión del Capital Humano. Todos ellos exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento al Capital Humano, otorgándole el significado que por su aporte a los resultados de la empresa, requieren. Las características principales que los diferencian están en el carácter estratégico con que proyectan el Sistema (*Besseyre, 2007*), o la importancia que conceden a la Auditoría de Gestión del Capital Humano como medio de control (*Werther y Davis, Harper y Lynch, Chiavenato*) o la necesidad de establecer Políticas de Recursos Humanos adecuadas (*Beer, Arnol Hax, Chiavenato, Puchol*) en el papel que confieren al entorno, como base para establecer el Sistema de Gestión del Capital Humano (*Beer, CAF, Werther y Davis*).

1.3 Modelo cubano para el diseño e Implementación de un Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano basado en las normas cubanas NC 3000:2007.

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano se basa en las competencias laborales y está integrado por un conjunto de módulos que se complementan. En el esquema del **Anexo 1** se muestra este modelo que servirá como referencia para la presente investigación.

Los módulos definidos son los siguientes:

Autocontrol de la Gestión Integrado del Capital Humano: Es la actividad sistemática de control que se realiza por la propia organización, dirigida a medir su impacto en el logro de los objetivos y la estrategia, identificando el papel desempeñado por los procesos de la gestión integrada de los recursos humanos.

Competencias laborales: Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias,

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Comunicación institucional: Es el sistema de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información adecuada, relacionar a todos sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de manera directa e indirecta sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones internas y con el entorno.

Evaluación del desempeño: Es la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un periodo de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

Organización del trabajo: Proceso que integra en las organizaciones a los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores. Está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño y rediseño de procesos y perfiles de cargo, al incremento del valor agregado y de los resultados generales de la organización.

Capacitación y Desarrollo: Es un proceso simultáneo de acciones de preparación y desarrollo, continuos y planificados, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu

Estimulación moral y material: Es un sistema de acciones que se realizan para propiciar y motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en consecución de los objetivos estratégicos de la organización, además el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores. El pago con arreglo al trabajo, por cantidad y calidad, es el elemento principal de la estimulación material.

Selección e integración: Capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración.

Seguridad y salud en el trabajo: Actividad orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura de prevención para que el trabajador y su organización desarrollen la labor eficientemente y sin riesgos, procurando condiciones ergonómicas, evitando sucesos que originen daños derivados del trabajo, que puedan afectar su salud e integridad, al patrimonio de la organización y al medio ambiente.

Como se puede observar anteriormente varios son los autores le confieren gran importancia a la auditoría de Recursos Humanos incluyendo los autores del presente trabajo como herramienta de autocontrol para el Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano (SGICH), por lo que a continuación se realizará un análisis de este término.

Uno de los retos de los recursos humanos es lograr un desempeño laboral superior para alcanzar la máxima eficacia y eficiencia de las organizaciones de producción y servicios para el sostenido desarrollo económico y social del país (norma cubana NC 3000:2007-Vocabulario), donde la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior.

La importancia de la norma consiste en que está dirigida a lograr una Gestión Integrada del Capital Humano y unificar la terminología utilizada en esta materia y además recoge los términos y definiciones más utilizados en la implementación y aplicación de un Sistema de

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
Gestión Integrada del Capital Humano. **(Ver Anexo 2)** la misma es aplicable a cualquier organización independientemente de su tipo tamaño o sector de la economía al que pertenezca.

1.3.1 Elementos relevantes de la Norma Cubana NC: 3001- Requisitos.

Para que las organizaciones diseñen y apliquen, un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH), sobre la base de la mejora continua del desempeño laboral, este debe estar integrado con la estrategia de la organización.

La norma establece un conjunto de requisitos a cumplir por las organizaciones para lograr la implementación de un Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, que tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en la respuesta de las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales producidos.

El logro de los requisitos permitirá a las organizaciones, atraer, retener y desarrollar permanentemente sus trabajadores, así como desarrollar el capital humano para materializar sus objetivos estratégicos.

En la elaboración de las normas se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las Normas ISO 9001:2001 Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos; ISO 9004:2001 Sistemas de Gestión de la Calidad-Directrices para la mejora del desempeño y está alineada con la Norma Cubana 18001:2005 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo-Requisitos y con la Norma ISO 14001:2004 Sistema de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso, señalándose que la conformidad con la norma no excluye la observancia de las obligaciones jurídicas establecidas en el país.

En la Norma Cubana se especifica los requisitos que tienen que cumplir las organizaciones para certificar el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

La Norma Cubana Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano - Requisitos toma como referencia el modelo cubano de Gestión Integrada de los Recursos Humanos que sirve de guía



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu o patrón de orientación para que cada organización diseñe e implemente su propio Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

La norma será aplicable por aquellas organizaciones con la determinación de alcanzar y demostrar una gestión integrada de los recursos humanos.

Los requisitos que se establecen son genéricos y, por tanto, aplicables a cualquier organización independientemente de su tipo, tamaño o sector de la economía al que pertenezca.

1.3.2 Elementos relevantes de la Norma Cubana NC 3002- Implementación.

Para garantizar la implementación de un Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano (SGICH), en función de lograr un desempeño laboral superior de los trabajadores y la organización, así como un impacto positivo en la calidad, eficiencia, eficacia y productividad de los procesos, se tiene que cumplir un conjunto de requisitos relacionados con: Estrategia y objetivos, Métodos, sistemas y procedimientos de trabajo, Documentación y registros relacionados con la gestión de los recursos humanos, Competencias laborales, Organización del trabajo, Selección e integración de los trabajadores a la organización, Capacitación y desarrollo, Estimulación moral y material, Seguridad y salud en el trabajo, Evaluación del desempeño, Comunicación institucional, Autocontrol del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, Administración del capital humano, Dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

La norma establece un conjunto de precisiones y referencias, que le permiten a las organizaciones conocer cómo implementar el cumplimiento de los requisitos establecidos para el diseño y aplicación de su Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.

1.4 Auditoría de Recursos Humanos. Definición y evolución del concepto.

Según R. Tamames auditoría es...*"la verificación de una empresa o que adquiere otra entidad pública o privada (que realiza un experto contable oficialmente reconocido o una empresa de solvencia en el mercado de auditores) al objeto de llegar a formarse una opinión profesional sobre si sus cuentas expresan razonablemente la imagen fiel del patrimonio de un ejercicio económico determinado. La opinión profesional puede ser positiva o negativa limpia si muestre*



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
total conformidad con el contenido de las cuentas con salvedades si globalmente esta de acuerdo con ellas, excepto en determinados extremos negativa cuando muestra su disconformidad.

Trasladando esta definición al caso que nos ocupa, podemos decir que **la auditoría de recursos humanos es el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual con el objeto de llegar a una opción profesional sobre si las acciones llevadas a cabo en materia de recursos humanos, en u período de tiempo concreto, justifican los gastos.**

La definición puede ampliarse diciendo que además las auditorías de recursos humanos deben sugerir acciones y medidas para el mejoramiento de la gestión. **La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la dirección general y por supuesto al departamento de recursos humanos, sobre la eficacia y eficiencia del programa de desarrollo,** (Aplicaciones de la Consultoría a la Gestión de los Recursos Humanos. Profesor: José Luís García Martínez)

A continuación se realiza un análisis del concepto de auditoría derivado de la revisión de la literatura especializada, donde según la Norma 19011:2002. Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad y/o Ambiental es: un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la Auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de Auditoría.

Auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una Entidad Económica específica, con el propósito de determinar e informar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos. (Arens, Alvin&Loebbecke, James. Auditing: An Integrated Aproach. 2da Edición, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J, p. 3,1980.)

Este concepto ha ido evolucionando hasta llegar a la Auditoría de Gestión y dentro de esta la Auditoría Funcional (**Cantera, 1995**). La Auditoría de Gestión de Recursos Humanos como Auditoría Funcional es el resultado de un proceso de cambio en la filosofía de control del Sistema de Recursos Humanos. Este proceso de cambio se produce de forma paralela con la



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu

evolución del carácter de la Gestión de Recursos Humanos (GRH). En las décadas anteriores a 1980 donde predomina la dirección de personal, se evaluaba su funcionamiento desde una perspectiva de Eficiencia, es decir; se controlan principalmente los gastos, tratando de mantener el sistema en los límites del presupuesto asignado. Este enfoque se transforma hasta llegar en la actual década a evaluar la GRH desde tres ángulos: perspectiva de Efectividad (cumplimiento de metas y objetivos), perspectiva de Eficiencia (uso de recursos, control de gastos) y perspectiva de Eficacia (impacto en la organización y en los empleados). En este caso el control es eminentemente interno y se busca la rentabilidad de la inversión (GRH: inversión vs. costo). (Cantera Herrero, Javier (1995). *Del Control Externo a la Auditoría de Recursos Humanos*. En la nueva gestión de Recursos Humanos. Editora Gestión 2000. Barcelona).

La mayor parte de los autores contemporáneos plantean el control como un componente del Sistema de Recursos Humanos. Algunos, con mayor fuerza, como Harper y Lynch (1992), Werther y Davis (1991) y Chiavenato (1993) refieren a la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos (AGRH) como una vía eficaz para obtener la retroalimentación necesaria que conduzca a un adecuado funcionamiento. De esta forma, en la literatura se reflejan diversas definiciones aunque todos coinciden en ofrecer un nuevo enfoque a la AGRH que difiere de los conceptos tradicionales de la Auditoría contable y financiera.

Por su parte **Harper y Lynch, 1992** definen la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos (AGRH) como un análisis de las políticas y sistemas de Gestión y/o desarrollo de RH de una organización y una evaluación de su funcionamiento actual. Con el fin de elaborar una opinión profesional sobre si las acciones llevadas a cabo en materia de RH., en un período de tiempo concreto, justifican los gastos e inversiones realizadas. Además de sugerir acciones y medidas para la mejora de la Gestión y del desarrollo de la rentabilidad.

De la definición anterior se pueden extraer dos aspectos básicos:

1. La AGRH es un sistema de información directiva, para conocer el estado objetivo y facilitar el desarrollo del proceso de Gestión de Recursos Humanos.
2. La AGRH es un sistema de control y evaluación de la aplicación de políticas y procesos establecidos.



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu

Teniendo en cuenta estos dos aspectos se puede decir que la función de control se integra dentro de la filosofía de la Auditoría como instrumento básico de Sistema de Gestión de Recursos Humanos, es decir, muestra como funciona el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales a la organización o que no están compensando su costo o aún, prácticas y condiciones que deben ser aumentadas. La Auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia del programa en desarrollo. La función de la Auditoría es, por tanto, doble pues no sólo consiste en indicar fallos y formular problemas, sino también en brindar sugerencias y soluciones. Como se aprecia existen cambios desde una concepción de control externo, donde lo importante era la denuncia de los procesos inadecuados, a la concepción de Auditoría, donde lo importante es conocer los fallos pero proponiendo vías de soluciones.

En tanto **Cantera (1995)** define que, auditar no es sólo diagnosticar el pasado, sino apreciar el presente y asesorar sobre la evolución futura. Esta visión implica un desarrollo dinámico y cíclico de la realidad empresarial y más que una radiografía es un vídeo de seguimiento.

Teniendo en cuenta todo lo analizado hasta aquí se impone la siguiente pregunta. ¿Cuál es la necesidad de emplear la Auditoría?

Según **Werther y Davis (1991)**, la evaluación continua de la actividad de Recursos Humanos (RH) y la investigación con miras a identificar mejores procedimientos, adquieren relevancia creciente año por año, debido a tres razones fundamentales.

- En primer lugar, el trabajo de Recursos Humanos tiene gran importancia por las implicaciones legales que conllevan para la empresa. Un error puede conducir a costosos ajustes o dilatados trámites ante los tribunales.
- En segundo lugar, los costos que genera la actividad son muy significativos. Las compensaciones y servicios al personal, unidos a los sueldos y a los salarios, constituyen un porcentaje muy respetable de los gastos anuales en cualquier organización. Las desviaciones significativas en los niveles adecuados en estos renglones pueden incluso llegar a ser fatales para la organización.
- En tercer lugar, las actividades de Recursos Humanos guardan una relación directa con la productividad y calidad de la organización. (Davis, K & Werther, W (1991).



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
La necesidad de la Auditoría es ratificada por **Cantera (1995)** al plantear que una organización no puede cambiar tan de prisa como exige el mercado; las empresas deben estar ajustando sus **estrategias y reformulando su estructura**, para adaptarse continuamente, siendo la Auditoría un recurso auxiliar vital. (Cantera Herrero, 1995).

1.5 Análisis del desarrollo de la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos.

Sikula (1989) plantea que la AGRH es una etapa imprescindible del proceso de Planeación de Recursos Humanos, es decir; sólo la valora como sistema de información. Según él deben analizarse cuatro aspectos: Calidad de los RH.; Inventario de habilidades; Pérdidas esperadas y Movimientos internos.

Por su parte, Chiavenato (1993) hace mayor énfasis en la necesidad de determinar patrones de referencia para definir los problemas en el ámbito de los RH. Estos patrones pueden ser de:

1. Cantidad. (Número de empleados, % de fluctuación, índice de accidentalidad).
2. Calidad. (Métodos de selección utilizados, resultados de la formación, funcionamiento de la evaluación del desempeño).
3. Tiempo. (Tiempo promedio de permanencia en la empresa, duración del proceso de selección).
4. Costo (costo directo o indirecto de la fluctuación, del ausentismo, de accidentes, de formación).

Con el empleo de estos patrones puede evaluarse el resultado de la Gestión de RH o la ejecución de un programa en específico. La base de comparación puede ser interna (metas u objetivos propuestos) o externa (competidores u otras empresas con las mejores prácticas) mediante el empleo de herramientas actuales como el Benchmarking. Esto significa fijarse en patrones según **Michael J. Spendolini (1992)** quien ha sido su principal representante. Esta filosofía busca corregir desfasajes reales sin dejar a un lado el paradigma actual tratando de identificar oportunidades de mejoras efectuando cambios que logren resultados en función de las estrategias organizacionales.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
El Procedimiento general, para cada área a auditar, sería:

1. Observar las prácticas de GRH.
2. Comparar acciones con patrones.
3. Determinar desviaciones
4. Proponer acciones colectivas/preventivas.

Otro elemento significativo, según **Werther y Davis (1991)** son los beneficios de la representación gráfica (tablas, esquemas, diagramas) de los resultados de la Auditoría, cuestión que refuerza el impacto en los interesados.

Otro enfoque interesante es el de **Francisco Javier Cantera (1995)** al plantear un modelo operativo de AGRH basado en el concepto de Competencia como valor activo de una empresa, es decir; tener o no tener competencias es una visión más operativa y cuantificable que disponer o no de un RH. En este sentido la Auditoría debe responder la siguiente pregunta ¿Hasta qué punto sirven las políticas de GRH para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con las competencias requeridas por la organización en el momento actual y futuro?

De esa forma la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos se convierte en una Auditoría de Competencias, considerándola como la combinación de tres factores:

SABER: Conjunto de conocimientos técnicos y de Gestión.

SABER HACER: Conjunto de habilidades, fuente de la experiencia y el aprendizaje.

SABER ESTAR: Conjunto de actitudes.

Estas competencias constituyen el elemento más objetivo y cuantificable de la GRH y por lo tanto la Auditoría debe evaluarlas desde tres puntos de vista:

1. ¿Cómo se facilita o proporciona a la empresa las competencias necesarias?
2. (Adquisición).
3. ¿Cómo se movilizan y se motivan las competencias para alcanzar los objetivos?
(Estimulación).
4. ¿Cómo evolucionan las competencias para adecuarse a los cambios estratégicos?
(Desarrollo).

1.6 La Auditoría como herramienta para el autocontrol de la Gestión del Capital Humano.

En ocasiones cuando se habla de control, se asocia esta palabra a algún aspecto negativo; pues se interpreta como restricción, coerción, delimitación o inhibición. Sin embargo, el cometido principal del control es asegurar que los resultados se ajustan, tanto como sea posible, a los objetivos previstos. Esta premisa está presente en las más actuales filosofías, políticas, estrategias y herramientas empresariales. La creación de nuevas estructuras de dirección cada vez más flexibles y descentralizadas, sistemas de calidad total, las nuevas formas de organización de la producción, entre otras refuerzan el control como actividad de Gestión, es decir, el control de todas las funciones o procesos empresariales.

Dentro de estos procesos, se destaca la Gestión del Capital Humano (GCH) pues constituye una variable básica para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad. Esto, conjuntamente con el incremento de la magnitud y complejidad de las actividades a realizar ha evidenciado la necesidad de establecer herramientas de control en el ámbito de los Recursos Humanos, constituyendo la Auditoría de GCH una herramienta vital con este fin.

De esta forma, aparecen en la literatura especializada teorías, enfoques y metodologías para la realización de Auditorías del Capital Humano, que a pesar de su valor teórico-metodológico aún no constituyen una práctica frecuente en las empresas del país evidenciando la necesidad de su divulgación y adaptación a las condiciones específicas de la realidad cubana. (“La Auditoría como herramienta para el control de la Gestión de los Recursos Humanos”. <http://www.monografias.com>).

1.6.1 Objetivos de la Auditoría a la Gestión de Recursos Humanos.

Las Auditorías de los Recursos Humanos tienen como objetivo principal valorar la eficacia y la eficiencia de los procesos que integran el Subsistema de Dirección de los Recursos Humanos dentro del Sistema de Gestión de la Calidad en cada entidad.

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

- a) La determinación del grado de conformidad del Sistema de Gestión del auditado, o de



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu parte de él, con los criterios de Auditoría.

- b) La evaluación de la capacidad del Sistema de Gestión para asegurar el cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y contractuales.
- c) La evaluación de la eficacia del Sistema de Gestión para lograr los objetivos especificados.
- d) La identificación de áreas de mejora potencial del Sistema de Gestión.

Por otra parte es necesario destacar algunos de los beneficios que aporta la Auditoría de la administración del Capital Humano:

- Se identifican las contribuciones que hace el Departamento de Personal a la organización.
- Se mejora la imagen profesional del Departamento de Personal.
- Se aliena al administrador del personal a asumir mayor responsabilidad y actuar en un nivel más alto de profesionalismo.
- Se esclarecen las responsabilidades y los deberes del Departamento.
- Se facilita la uniformidad de las prácticas y las políticas.
- Se detectan problemas latentes potencialmente explosivos.
- Se garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.
- Se reducen los costos en Capital Humano mediante prácticas mejoradas.
- Se promueven los cambios necesarios en la organización.

Ahora bien, teniendo en cuenta todo lo analizado hasta aquí, se impone la siguiente pregunta. ¿Qué situaciones requieren de una Auditoría de Gestión de Recursos Humanos?

Como se ha expresado anteriormente la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos constituye una necesidad interna de la organización para la regulación y control de su estrategia de Recursos Humanos, por lo que la misma debe realizarse anualmente.

De forma extraordinaria existen otras situaciones que requieren de su realización.

De forma general pueden resumirse en cinco situaciones (**Louart, 1994**):

- Antes de decidir la realización de un negocio con otra empresa (adquisición, fusión, cooperación u otras), conviene examinar los riesgos y las fuerzas de su potencial

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
humano.

- Cuando un directivo desea conocer el clima social de la organización.
- Cuando se quiere evaluar el funcionamiento de un programa de Recursos Humanos para saber si conviene modificarlo.
- Cuando los costos de Recursos Humanos. Son anormalmente altos.
- Cuando un nuevo director de Recursos Humanos se inicia en el cargo.
- Cambios en la misión, visión y objetivos organizacionales.

1.7 Enfoques y técnicas de investigación para auditar los Recursos Humanos.

Existen diferentes enfoques para llevar a cabo la Auditoría. Cada uno de ellos es utilizado en dependencia de los objetivos trazados y las características de las organizaciones.

Enfoque comparativo: El equipo de evaluación compara la división, sección o departamento con otra entidad análoga, a fin de identificar áreas de desempeño insuficiente. Este enfoque se emplea para la evaluación del ausentismo, la tasa de rotación y los niveles salariales. También cuando se está poniendo a prueba un nuevo sistema.

Consultoría externa: Los estándares establecidos por el consultor (o los derivados de las estadísticas que publican las revistas especializadas) sirven como parámetro para el comité de evaluación.

Enfoque estadístico: A partir de los registros existentes, el comité de evaluación genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades. Suele complementarse con comparaciones hechas respecto a información externa, que puede obtenerse por intercambio con otras compañías o por referencia a estudios publicados en fuentes especializadas. Esta información frecuentemente se expresa en forma de tasas.

Enfoque retrospectivo de logros: Este método verifica las prácticas del pasado, para determinar si las acciones se apegaron a los requisitos legales y las políticas y Procedimientos de la compañía. El comité de evaluación examina documentos sobre contratación, compensación, disciplina y evaluación del desempeño. El objetivo es garantizar la existencia de iguales normas y Procedimientos para toda la organización, así como el cumplimiento de las disposiciones legales.



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu

Evaluación por objetivos: Se crean objetivos específicos, respecto a los cuales puede medirse el desempeño. El comité de evaluación verifica los niveles reales de desempeño y los compara con los objetivos fijados con anterioridad.

Ninguno de estos enfoques puede aplicarse a todas las actividades de personal. Lo más común es que los comités de evaluación empleen varias de estas estrategias.

El equipo de evaluación proporciona al Departamento de Personal retroalimentación sobre los temas examinados y lo mismo hace con los gerentes de línea y el personal en general. La retroalimentación desfavorable conduce a emprender una acción correctiva que mejora la contribución a todas las actividades de personal.

Existen varias técnicas para obtener información sobre las actividades de Gestión de los Recursos Humanos. Cada uno de estos elementos proporciona información parcial:

Entrevistas: Los comentarios que derivan de estas entrevistas ayudan al comité de evaluación a identificar el personal y pueden poner de relieve las acciones que el departamento deberá emprender a fin de satisfacer tanto las necesidades de los empleados como de la organización. La entrevista de salida constituye otra fuente de información. Se llevan a cabo con los empleados que abandonan la organización. Los comentarios del empleado se registran en el momento en que se produce la separación y el comité de evaluación estudia posteriormente el documento, para determinar (si las hubo) las causas de insatisfacción, así como otros problemas.

Encuestas de opinión: También se las denomina *sondeos de actitudes*. Las entrevistas consumen mucho tiempo, son costosas y generalmente deben limitarse a pocas personas. Mediante cuestionarios cuidadosamente preparados se puede obtener una descripción más precisa del estado real de determinados aspectos de la organización. Asimismo, es probable que los cuestionarios conduzcan a respuestas más honestas y confiables. Son de especial importancia las tendencias que se revelan en el curso de varias encuestas.

Análisis de los registros de Recursos Humanos: Se llevan a cabo para asegurarse de estar cumpliendo las políticas de la compañía y ciertos aspectos legales (de seguridad e higiene, evaluación de las quejas de los empleados, evaluación de la compensación y de programas y políticas).



Experimentación de técnicas de personal: Permite la comparación entre un grupo experimental y uno de control en condiciones realistas. Hay varios aspectos inconvenientes de la experimentación. Muchos gerentes son renuentes a ella, debido al potencial de problemas en la moral del grupo y a la posible desconfianza que se genera entre los no seleccionados para participar en los programas. Los empleados que son parte de los grupos experimentales pueden considerarse manipulados. El experimento puede arrojar resultados que no sean totalmente claros o confiables, debido a cambios en el entorno laboral o simplemente por el contacto diario y el intercambio de información que puede ocurrir entre los grupos.

Información externa: Las comparaciones con otras organizaciones y con el entorno proporcionan perspectivas para evaluar las políticas de la compañía. Ciertos datos externos se pueden obtener con relativa facilidad, en tanto otros requieren considerables esfuerzos. Los datos más difíciles de obtener se refieren a información especializada sobre la competencia.

Auditorías internacionales: La Auditoría de las políticas de personal llevadas a cabo en otros países se hacen especialmente difíciles por factores culturales, lingüísticos y legales. Los auditores del país en que se encuentran las oficinas centrales de la organización tienden aplicar en el exterior las mismas normas que en su país. Esto puede traer problemas, si no se aplica con amplitud de criterios. La dificultad básica estriba en identificar problemas de variación que no se originan en la legislación local o en factores que escapan al control de la gerencia (Competencia local, leyes del país, idiosincrasia del personal).

1.8 El enfoque de la mejora continua y el Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Gestión del Capital Humano.

A lo largo de la historia, las personas han desarrollado métodos e instrumentos para establecer y mejorar las normas de actuación de sus organizaciones e individuos. Desde los antiguos egipcios se desarrollaron métodos con el deseo de mejorar sus sistemas, sin embargo la complejidad del mundo actual ha llevado a expertos en las ramas más diversas a definir teorías, técnicas, métodos o conceptos que puedan llevar al éxito a la Gestión

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
Empresarial.

Para realizar el control estratégico de personal, los objetivos fundamentales deben ser “aterrizados” mediante una métrica específica que permita precisarlos en medidas o indicadores concretos, pero a su vez reflejarse finalmente en una métrica que mida dicha variable en el tiempo, para poder entender y monitorear su comportamiento. Ese conjunto de medidas, objetivos, indicadores, deben ser aglutinados en instrumentos que permitan observarlos y medirlos de forma periódica, y se les ha denominado Cuadro o Tablero de Mando (Balanced Scorecard).

En la actualidad el mejoramiento continuo, más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos en pronóstico, pues el proceso debe ser progresivo. No es posible o al menos usual, pasar de la oscuridad a la luz de un solo salto, deben existir eslabones en ascenso, basados en la mejora continua.

El verdadero progreso en las organizaciones solo se ha logrado cuando el ejecutivo de más alta jerarquía decide que él personalmente liderará el cambio. Toda mejora es un cambio, y cualquier cambio se percibe como “una amenaza a la seguridad”. Por tanto, las empresas que buscan introducir un cambio deben encontrar formas para sobreponerse a la resistencia emocional natural que surge con todo aquello que parece amenazar la seguridad personal.

Para eliminar limitaciones y mejorar el rendimiento de cualquier organización debe emprenderse un Proceso de Mejora Continua (PMC), que todos ellos de forma general pretenden:

1. Definir las metas a alcanzar, de atacarse o eliminarse las causas evaluadas y priorizarlas.
2. Analizar las causas y factores raíces que implican aquellas desviaciones y priorizarlas según su influencia.
3. Definir las acciones y proyectos para eliminar las causas o superar las deficiencias.
4. Implantar las acciones y hacer seguimiento de su impacto, revisarlas, modificarlas e intensificarlas según se esté logrando o no el resultado.



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu

5. Determinar los niveles de productividad y calidad y su desviación.
6. Evaluar los resultados y la nueva situación lograda.
7. Reconocer y premiar los logros alcanzados.
8. Iniciar un nuevo ciclo.

La gerencia de la empresa debe tener muy en cuenta que es necesaria la vinculación de todos los miembros y departamentos de la entidad y que deben trabajar en pro del mejoramiento continuo; por ejemplo, los clientes deben estar satisfechos con el servicio y la calidad de los productos que se ofertan, para lo cual se requiere de un talento humano comprometido, que no solo cumpla con las tareas asignadas, sino que valla más lejos y que agreguen valor a sus labores. Todos los procesos de mejora continua llevan a la creación del valor, para lo cual es necesario una estructura organizacional que cuente con una disminución de los niveles jerárquicos, y esta estructura debe estar orientada a todos los procesos de la empresa, es decir, una organización basada en equipos que lleve sinergias y poder de decisión, y crear una estructura de mejoramiento que pueda ser medida mediante el desempeño.

La administración de la empresa deberá cuidar todos los eslabones de la cadena generadora de valor, finanzas, clientes, operación eficiente e innovación. Este es un proceso cíclico y su constante modificación garantiza la mejora continua en la organización.

Del análisis realizado a diversos enfoques de mejora, a raíz de la revisión de procedimientos propuestos por diferentes autores, se puede concluir que existen puntos en concordancia que son fundamentales a la hora de caracterizar el proceso de mejora, los cuales se relacionan a continuación:

1. Presentan un carácter cíclico.
2. Demandan la participación activa de los recursos humanos, con énfasis en el liderazgo y compromiso de la dirección.
3. Recorren el camino efecto-causa-solución.
4. Culminan con la validación de las soluciones y la formación de los nuevos métodos y niveles alcanzados.

Al analizar la necesidad de la participación activa de los recursos humanos, es debido a que está demostrado que existen varios factores que impiden los resultados que de las



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
mejoras se espera. Estos factores suelen emanar de las personas, cuyas actitudes erradas constituyen las causas principales, entre las cuales se encuentran:

1. Pasividad entre los altos ejecutivos y Gerentes, los que evaden responsabilidades.
2. Personas que piensan que todo marcha bien y que no hay ningún problema; están satisfechas con el status alcanzado y les falta comprensión de aspectos importantes.
3. Personas que piensan que su empresa es la mejor. Digamos que son egocéntricas.
4. Personas que piensan que la mejor manera de hacer algo y la más fácil es aquella que conocen. Personas que confían en su propia y "suficiente" experiencia.
5. Personas que sólo piensan en sí mismas o en su propia división, imbuidas de seccionalismo.
6. Personas que no tienen oídos para las opiniones de otros.
7. Personas que anhelan destacarse, pensando siempre en sí mismas.
8. El desánimo, los celos y la envidia.

En los últimos años, se han incentivado además innumerables esfuerzos para crear una herramienta de control para todos los procesos de la organización, y como resultados de esta tendencia se obtuvo el Cuadro de Mando Integral (CMI) también conocido como balanced scorecard o tablero de comando o control, surgido de modo paralelo en la década de los 60 en Francia (bajo el nombre de tableau de bord) y en Estados Unidos, específicamente en General Electric como un tablero de control para el seguimiento de sus procesos, a partir de la definición de ocho áreas claves que contenían indicadores para el control de los procesos a corto y largo plazo. Sin embargo, estos enfoques presentaban una limitante, no lograban su integración con las estrategias establecidas.

Muchos han sido los autores que han aportado definiciones de esta herramienta que en la actualidad resulta tan útil en la llamada Gestión Estratégica Integral y aunque existen diferencias entre ellos, no prevalece un concepto único, debido a que las definiciones cambian en la medida que cambian las circunstancias de las organizaciones.

Según la definición de los autores Kaplan y Norton, un buen Cuadro de Mando Integral debe "contar la historia de su estrategia", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que un CMI es más que una lista de indicadores, agrupada en

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu financieros y no financieros, o separada en perspectivas, en términos más específicos:

El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI enfatiza en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro. (**Nogueira Rivera, 2004**).

Una de las razones por las que el concepto de Cuadro de Mando Integral ha tenido tanto éxito es que tanto el proceso como el cuadro en sí se adaptan a la situación real de la empresa, contemplando su posición en el mercado y su organización interna. De este modo, el mismo es utilizado para el control estratégico y también para el operativo.

Según Nogueira Rivera las principales características que se reflejan en el CMI se pueden apreciar a continuación:

- Clarifica la estrategia, consigue el consenso sobre ella y la comunica a toda la organización (misión compartida).
- Alinea los objetivos personales y departamentales con la estrategia de la empresa.
- Realiza revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Ayuda a la toma de decisiones.
- Facilita el control, el planeamiento y la conducción.
- Favorece la comunicación y capacitación.

El Cuadro de Mando Integral destaca con fuerza el modo en el que las estrategias empresariales se traducen en indicadores y metas para diferentes directivos y la forma en la que él proporciona declaraciones globales y equilibradas de sus obligaciones. El proceso se debe repetir en todos los ámbitos de la empresa para que los empleados tengan el sentido de participación y puedan entender su parte en el plan estratégico general. Una parte importante del proceso es, entonces, la conexión de los indicadores con las diferentes perspectivas



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu destinadas a diferentes unidades de la empresa.

Específicamente, para el área de recursos humanos se han realizado propuestas de CMI (Becker y otros, 2001; Soto Álvarez, 2003; Simón, 2004; Fundipe, 2004 y Cuesta Santos, 2005, De Miguel, 2006) con el objetivo de medir la contribución del área a la estrategia de la organización, el desempeño de la misma y el cumplimiento de los lineamientos estratégicos establecidos para esta. En este sentido, los indicadores fundamentales se establecen para evaluar la satisfacción, retención y productividad de los trabajadores en la organización, además del desempeño de los procesos que se dan en el área, vinculados con la gestión de recursos humanos y el impacto financiero de los mismos. Evidentemente, este enfoque permite llevar las ventajas propias del CMI en general al área específica de la Gestión de los Recursos Humanos.

El Cuadro de Mando Integral de Recursos Humanos (*De Miguel, 2006*), lo componen cuatro perspectivas fundamentales:

- La de **crecimiento**: mide el impacto de la GRH en los clientes internos de la organización.
- La de **procesos**: evalúa los principales procesos que conforman la GRH.
- La de **clientes**: refleja el impacto que produce la GRH en la organización, mediante sus indicadores fundamentales.
- La **económica**: contempla los gastos de la GRH, en correspondencia con el comportamiento de las restantes perspectivas.

Los indicadores en ellas propuestos deben ser utilizados en función de las peculiaridades de cada entidad, excluyéndose o agregándose los que se consideren pertinentes.

Es necesario destacar que aún en la fase introductoria, cuando el Cuadro de Mando Integral de la empresa todavía no ha adquirido su forma definitiva, sino un sistema provisional, requiere soluciones prácticas y coherentes respuestas a un número de preguntas relacionadas con la responsabilidad de la medición: frecuencia, sistema del control, persona responsable, iniciativas y proyectos, etc.

1.9 Procedimiento para realizar el Autocontrol del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.

Para la conformación del procedimiento a emplear se consultaron las experiencias de varios autores, tales como; Velásquez Zaldívar, 2002, De miguel, 2007, Cuesta Santos 2010, entre otros, tomándose de los mismos algunos elementos que a juicio de la autora se consideran pertinentes para la realización del presente trabajo. También se hace necesario resaltar el empleo de un sistema de indicadores siguiendo como patrón las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, teniendo en cuenta las características que permiten su aplicación en las condiciones de las empresas cubanas, y en específico en la entidad objeto de estudio. El procedimiento cuenta con cuatro etapas (**Ver Anexo 2**), señalándose en cada una de ellas los objetivos, tareas y técnicas a emplear, así como una breve fundamentación de las mismas, como se describe a continuación:

A continuación se describen cada una de las etapas en se divide el procedimiento.

ETAPA I: PREPARACIÓN DE LAS CONDICIONES PARA EL ESTUDIO.

Objetivo: Asegurar desde el inicio y durante todo el proceso de realización del autocontrol, la colaboración de todos, comenzando por la alta dirección, los mandos intermedios y todos los trabajadores implicados, para de esta forma atenuar la resistencia al cambio que todo proceso de evaluación trae aparejado.

Pasos:

1. Constituir y aprobar por la alta dirección el Comité de Control Multidisciplinario, que se encargará de coordinar y realizar el autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos.
2. Comunicar y comprometer al personal los objetivos que persigue el autocontrol y su importancia para la UEB, con el fin de lograr la participación de todos y atenuar la resistencia al cambio.
3. Determinar la filosofía de la dirección, en cuanto a la gestión del capital humano, este constituye uno de los factores internos más importantes pues tiene una gran influencia en el



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
diseño global del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

4. Capacitar a directivos, sindicatos, mandos intermedios, personal del área de Recursos Humanos y principales implicados en la aplicación del procedimiento para la realización de la auditoria.

5. Elaborar el programa anual para el autocontrol al Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos, donde se planifiquen las reuniones periódicas a realizar y se especifique la forma de control de su funcionamiento.

Técnicas a emplear: Encuesta de Gerencia Participativa (**Anexo 3**), y conjuntamente se aplican la observación directa y entrevistas.

ETAPA II: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL DE HUMANO.

Objetivo: Realizar el diagnóstico de la Gestión del Capital Humano a partir del análisis de sus resultados y la aplicación práctica de sus políticas, así como del análisis de un sistema de indicadores propuestos bajo las perspectivas del cuadro de mando integral, y por último caracterizar el ambiente interno y el entorno de la empresa con la finalidad de determinar amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades a las que se enfrenta la gestión de los recursos humanos en la organización.

Pasos:

1. Caracterización de la empresa.

Los aspectos generales que se tendrán en cuenta para esta tarea son: Nombre de la entidad y pertenencia ramal, Ubicación geográfica, Cartera de productos y/o servicios, Organigrama, Principales indicadores económicos.

2. Caracterización del entorno.

Esta tarea tiene como fin determinar las amenazas externas que puedan tener una influencia negativa en la Gestión del Capital Humano de la organización, así como las oportunidades que el ambiente externo ofrece para la misma en la empresa. En el entorno se consideran los siguientes elementos:

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu

Gobierno: Representado con sus legislaciones y regulaciones, que puede convertirse en un freno o en un dinamizador de la gestión de la empresa. Deben actualizarse las principales regulaciones del país y organismos superiores nacionales y territoriales que tienen un impacto en el Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.

Mercado de Trabajo: Representado por las empresas y sus oportunidades de empleo. Este factor debe ser objeto constante de investigación pues sí el mismo se pone muy competitivo el personal puede escaparse, trayendo consecuencias negativas para la gestión. Deben investigarse los siguientes aspectos:

- ¿Existen en el territorio otras empresas, competidoras potenciales en cuanto a Recursos Humanos?
- ¿Qué ventajas ofrecen estas empresas?
- ¿Qué atractivos posee nuestra organización para los Recursos Humanos y cuales poseen las del exterior?

Estos elementos se evalúan a través de encuestas y entrevistas a empleados, sesiones de trabajo en grupo con el personal de más experiencia en la alta dirección de la organización.

3. Determinación de las características relevantes internas de la organización para la Gestión del Capital Humano:

Se tendrán en cuenta para esta: Características de la fuerza de trabajo, Estrategia empresarial, Tecnología.

4. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral (CMI) en función de los objetivos estratégicos establecidos en los procesos fundamentales en que esta se ejecutan, distribuidos a partir de las cuatro perspectivas del CMI. En el **anexo 4**, se relacionan todos los indicadores utilizados para diagnosticar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano por los diferentes módulos o procesos que lo componen.

A continuación se profundiza en cada una de las perspectivas e indicadores que integran la metodología, teniendo en cuenta fundamentalmente los propuestos por: Velásquez 1996, Velásquez 2002, Morales 2006, De Miguel 2007, Cuesta Santos, 2010.

4.1 Perspectiva de crecimiento.

Los principales clientes de la Gestión del Capital Humano son los trabajadores o clientes internos, por lo cual entre los principales indicadores de clientes de la GCH se encuentran: el ausentismo, fluctuación, influencia de los empleados, compromiso, competencia y congruencia y las perspectivas, indicadores que se considera logran caracterizar el crecimiento de los RH en la organización en términos de aprendizaje y motivación.

4.1.1 Determinación de las perspectivas.

Para valorar esta percepción de las perspectivas: salariales, de superación cultural, de superación profesional o técnica de promoción a otros trabajos de dirección, se tuvo en cuenta el un instrumento que se muestra en el **anexo 5**.

Para describir o inferir estadísticamente este instrumento de valoración de la percepción de las perspectivas se ofrecen varias opciones.

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

$$Cp = \frac{A+ - D-}{N} \quad \text{donde; } A+: \text{ Respuestas positivas (cantidad de marcas en ascenso).}$$

D-: Respuestas negativas (cantidad de marcas en descenso) y N: Total de respuestas (total de integrantes del grupo).

2. **Frecuencia relativa de perspectivas (Frp)**: discrimina de forma fina, pues distingue el grado en que están percibidas tanto en ascenso como en descenso:

$$FRp = \frac{\sum Me}{N} * 100 \quad \text{donde; } FRp: \text{ Frecuencia relativa de las perspectivas, } Me: \text{ Cantidad de}$$

marcas en el escalón (1,2, 3 en ascenso o en descenso) y N: total de marcas

3. **La moda (Mo)**, que se expresará respecto al instrumento el escalón más veces marcado, obteniéndose un indicador diferenciado como Mo-A (Moda con perspectiva en ascenso), o contrariamente, Mo-D (Moda con perspectiva en descenso). Mediante esta técnica se pueden conocer y cuantificar las perspectivas de estos grupos con respecto a las oportunidades que les brindan las políticas de Recursos Humanos de la organización.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
Después de analizados estos indicadores, se pueden definir los problemas principales que afectan a la Gestión del Capital Humano en la organización, siendo necesario analizar las causas por cada una de las políticas definidas.

4.1.2 Influencia de los empleados.

Para lograr una estrategia de participación sustentada en una política de influencia de los empleados, esta última debe propiciar la existencia de ciertas condiciones tales como: compromiso y liderazgo de la alta gerencia, de los mandos intermedios y los jefes de líneas, existencia de un clima laboral adecuado, existencia de un sistema de información mínimo, reforzar el sistema de formación y entrenamiento en el marco de una visión a largo plazo, desarrollar una estrategia para involucrar al sindicato en el proceso de participación.

El diagnóstico de esta política puede apoyarse en la realización de encuestas y entrevistas a todos los integrantes de la organización. En el **Anexo 6** se muestra la herramienta utilizada para valorar los siguientes aspectos:

- Formas de participación de los trabajadores en la dirección.
- Valoración de las posibilidades de participación de los trabajadores, en el análisis de problemas y toma de decisiones, así como de los mecanismos de retroalimentación existentes en la entidad.

4.1.2 Los indicadores que se consideran en esta perspectiva son el Índice de Ausentismo, Índice de Fluctuación, Índice de congruencia (IC) e Índice de compromiso (ICp), Índice de competencia (IC), para conocer el comportamiento de los 3 últimos se utilizará la herramienta que se muestra en el **anexo 7**.

4.2 Perspectiva de procesos.

Los indicadores que se consideran en esta perspectiva se vinculan con los resultados más significativos de los procesos que integran la gestión integrada de capital humano según la NC 3001:2007, entre ellos están: Inventario de personal, Evaluación del potencial, Análisis y Descripción de Cargos u Ocupaciones (ADCO), Selección e Integración, Evaluación del desempeño, Capacitación y desarrollo, Estimulación Moral y Material, Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) y Organización del Trabajo. Cada uno de los cuales se detalla en el **Anexo 4**

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu incluyendo su expresión de cálculo.

A continuación se analizan una serie de elementos a tener en cuenta para el análisis de los procesos que componen el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

1. Inventario de personal: Es el proceso que permite conocer las características de los recursos humanos que permite la toma de decisiones, esta puede estar automatizada o no.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se toma la información de entrevistas con el personal vinculado a la GRH y la revisión de los inventarios de personal establecidos, para luego proceder con el cálculo de la expresión anterior.

2. Evaluación del potencial: Es el proceso que permite determinar las capacidades de los recursos humanos para su desempeño actual y ante posibles cambios en la organización.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se toma la información del propio inventario de personal, donde debe estar recogida la evaluación del potencial de cada trabajador, para posteriormente realizar el cálculo de la expresión.

3. Análisis y descripción de cargos u ocupaciones (ADCO): Proceso que permite determinar las características inherentes a cada cargo u ocupación.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se toma la información del análisis de los profesiogramas existentes y de su constatación en la práctica, en función de la cual se determinan las necesidades de actualización. Con esta información se calcula la expresión anterior.

4. Planeación de los Recursos Humanos: Proceso sistemático de elaboración de planes en el marco de la proyección estratégica de la cantidad y tipos de competencias en el momento oportuno que la organización necesite.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: De los estudios de las necesidades de recursos humanos, se debe establecer la cantidad de personal existente y la demandada. Al considerarse que resulta igualmente perjudicial para la organización el exceso



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu

o el déficit de éste, se determina el estado de la planeación cuantitativa como el cociente de ambos términos, ubicando en el numerador al término que resulte mayor, para garantizar que este indicador tienda a la unidad, en la medida que se perfeccione, y a cero siempre que se afecte. Por otro lado, en el Departamento de RH se debe poseer conocimiento de cuántas actividades fueron planificadas relacionadas con la GRH, de igual modo se debe conocer cuántas fueron realizadas y cuántas actividades que, aún sin estar planificadas, fueron desarrolladas; así como el cumplimiento de las mismas en el tiempo planificado. Con toda esta información se aplica la expresión de cálculo. La constante de 0,5 se establece porque se le otorga igual peso a la planeación cuantitativa que a los restantes procesos de la GRH.

5. Evaluación del desempeño: Proceso que permite apreciar, de la forma más objetiva y sistemática posible, el desempeño de un trabajador en un período de tiempo concreto.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: se toma la información de los resultados de las evaluaciones del desempeño y se aplica la expresión de cálculo anterior

6. Selección e integración: Proceso de determinación mediante el uso de técnicas adecuadas, de cuáles entre varias personas, son las idóneas, por sus actitudes y cualidades personales, para desempeñar las actividades y funciones del puesto a cubrir, para satisfacción tanto del trabajador como para la empresa que lo contrata

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: se toma la información de los resultados de las evaluaciones del desempeño emitido por los distintos departamentos y se aplica las expresiones de cálculo anteriores.

7. Capacitación y Desarrollo: Proceso que se realiza para dotar al personal de la organización de una serie de cualidades, tanto técnicas como humanas, que le permitan afrontar con garantía de éxito, los cambios a los que aquella pueda verse sometida actualmente y en el futuro.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: mediante el análisis de los perfiles de competencias de cada cargo, se determina el total de competencias que deben



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu poseer los trabajadores en este. De los estudios de necesidades de capacitación realizados a cada trabajador, que se puede complementar con una evaluación que se hace a tal efecto, se determina la cantidad de competencias reales que posee. Luego, se determina el porcentaje que cada trabajador logra cumplir con las competencias deseadas o necesarias y la sumatoria de estos valores se promedia para la organización, para entonces determinar el índice de capacitación y desarrollo según la expresión anterior.

8. Estimulación Moral y Material: Todos los beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros y los mecanismos y procedimientos por los cuales estos son distribuidos.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: se toma la información obtenida de entrevistas y documentación con el personal del área de RH

9. Seguridad y salud en el trabajo: Las dimensiones esenciales de las condiciones de trabajo deben ser definidas como: Seguras, Higiénicas, Estéticas, Ergonómicas y de Bienestar, pudiéndose combinar para ofrecer el potencial de satisfacción con las condiciones de trabajo (PSCT) para el personal indirecto y de oficinas y para el personal directo a los servicios. Se utilizó el instrumento que se muestra en el **anexo 8** para analizar las condiciones laborales en los puestos de trabajo más significativos y que tienen mayor relación con el objeto social y el logro de los objetivos específicos de la empresa. Después de aplicar los instrumentos propuestos se reciben, analizan y procesan los datos obtenidos con el instrumento que se muestra en el **anexo 9**.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Mediante encuestas y entrevistas pueden obtenerse criterios para determinar las principales causas de los problemas que afectan la seguridad de la empresa y los datos para el cálculo de los índices

10. Organización del trabajo.

Las entrevistas, la observación directa y la revisión de documentos pueden ser las técnicas a emplear para su diagnóstico, permitiendo responder los siguientes aspectos:



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu

- ¿La organización del trabajo y los servicios brindan a los empleados la suficiente autonomía en la realización de sus tareas?
- ¿Existen manuales de normas y procedimientos?
- ¿Existen mecanismos de autocontrol?
- ¿Los sistemas de trabajo están diseñados de forma tal que permitan la flexibilidad del trabajo y del trabajador?
- ¿En qué medida el trabajo en grupo predomina sobre el individual? Es necesario valorar además, algunos aspectos:

En cuanto al estado de la documentación o normas de trabajo:

- ¿Está elaborada la documentación para cada puesto de trabajo?
- ¿Se corresponde con lo que se hace?
- ¿Existe dominio de la documentación por los trabajadores?
- ¿Hay calidad en la documentación, está actualizada y obedece al equipamiento del puesto de trabajo?

Con respecto a la organización del proceso:

- ¿Existe una correcta preparación, programación y distribución de las actividades de los trabajadores de acuerdo a los procesos?
- ¿La división y cooperación del trabajo establecida logra la utilización plena del tiempo de trabajo, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo de la fuerza de trabajo?
- ¿Los puestos de trabajo poseen los medios y materiales necesarios concebidos para el cumplimiento de la tarea y del contenido por parte de los trabajadores?
- ¿Las condiciones de trabajo y el régimen de trabajo y descanso establecidos favorecen la actividad de los trabajadores de manera que se estimule su capacidad laboral, incidiendo ello en una mayor eficiencia sin perjuicio de su salud?

4.3 Perspectiva de clientes.

En esta se contemplan indicadores que permiten evaluar el resultado de la GRH a través del rol de los trabajadores en la atención de los clientes. Entre ellos están se encuentran la satisfacción laboral y el nivel de satisfacción de los clientes externos.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu

Satisfacción laboral: Percepción de los trabajadores del impacto de las actividades de la Gestión de Recursos Humanos en la satisfacción de las necesidades en el trabajo. Sensación interna que se percibe al satisfacer o no las necesidades existentes en el ámbito laboral. Este indicador se evalúa a partir de encuestas a los trabajadores para medir su grado de satisfacción, y externos mediante la valoración de la satisfacción del cliente.

Satisfacción del cliente: Toda organización debe encaminarse a la satisfacción del cliente, en el logro de esta meta los Recursos Humanos tienen un destacado papel, este aspecto se evaluará mediante encuestas o análisis con el personal que atiende este elemento en la entidad, que pueda brindar alguna información acerca de estudios realizados en la organización para conocer la opinión y satisfacción de los clientes externos.

4.4 Perspectiva económica.

Si bien los recursos humanos son los responsables directos de los resultados económicos que genera una organización, usualmente los aspectos referidos a los ingresos se ven como fruto de la entidad y no de un área o función en específica. Por tanto, en esta perspectiva se proponen los siguientes indicadores: Gasto de GRH por peso de ingresos, gasto de GRH del total de gastos y el análisis de la productividad en correspondencia con las características de la organización. Su expresión de cálculo se muestra en el anexo 4.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se utiliza la información que ofrece la contabilidad de los gastos e ingresos, tratando de que se contemplen la mayor cantidad posible de los gastos vinculados con la GRH, que no siempre están contenidos en una misma cuenta o centro de costos. Para luego aplicar la expresión anterior

5. Diagnóstico de las políticas de Gestión del Capital Humano.

Para llevar a cabo el proceso de diagnóstico a las políticas de Gestión de los Recursos Humanos se partirá de verificar si las mismas están diseñadas o no. Llegado este punto se tendrá en cuenta el siguiente criterio:

¿Están diseñadas las políticas de los recursos humanos?

Si la entidad tiene diseñadas sus políticas deberá verificarse si las mismas están bien diseñadas, si lo propuesto a alcanzar con ellas se logró, si son lo suficientemente flexibles,

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
estables, consistentes, generales y comprensibles para toda la organización. Además que estén sustentadas sobre la base de los intereses de los clientes internos de la organización. Todo esto es posible verificarlo a través de diferentes herramientas como puede ser: la Guía para desarrollar el contenido de las políticas que se muestra en el **anexo 10**.

Serán objeto de análisis las políticas de gestión de capital humano siguientes:

Política de influencia de los empleados.

El diagnóstico de esta política puede apoyarse en la realización de encuestas y entrevistas a todos los integrantes de la organización para valorar los siguientes aspectos:

- Valoración de las posibilidades de participación de los trabajadores, en el análisis de problemas y toma de decisiones, así como de los mecanismos de retroalimentación, existentes en la entidad.

Política de flujo de RH.

El flujo de Recursos Humanos debe cumplir las necesidades estratégicas de la cantidad adecuada de personas y proporción de cada tipo de competencia. Comprende el diagnóstico de las actividades claves a través de su valoración cualitativa (¿Cómo contribuirá la política del flujo de recursos humanos al logro de la estrategia organizacional?) y del cálculo de indicadores siguiendo el flujo de los Recursos Humanos:

Política de Organización del trabajo.

Las entrevistas, la observación directa y la revisión de documentos pueden ser las técnicas a emplear para su diagnóstico, permitiendo responder los siguientes aspectos:

- ¿La organización del trabajo y los servicios brindan a los empleados la suficiente autonomía en la realización de sus tareas? ¿Existen manuales de normas y procedimientos?

Política de los Sistemas de recompensas (Estimulación y Moral).

Para el análisis de los diferentes elementos que componen el enfoque sistémico de la compensación se pueden utilizar los siguientes instrumentos:

1. Remuneración salarial (encuestas, entrevistas e indicadores)

- a) Definir las modalidades de sistemas de pagos actualmente aplicados y las limitaciones que presentan cada una



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu

b) Valorar si los sistemas de pagos y estimulación por los resultados han propiciado la motivación y el estímulo al trabajo y a la elevación de la productividad del trabajo.

2. Servicios de atención al hombre: A través de la observación, encuestas y entrevistas se valora:

a) La existencia y funcionamiento de servicios médicos y/o paramédicos en la entidad. Profundizar en el análisis de las labores asistenciales, higiénicas, preventivas de accidentes y enfermedades, así como de las acciones orientadas al mejoramiento de las condiciones de trabajo.

3. Seguridad y Salud en el Trabajo: Para conocer como se encuentran la seguridad y salud en la organización es importante realizar encuestas, entrevistas y revisión de documentos así como la observación directa. Además del análisis de los indicadores que se muestran en el anexo 6.

Además de responder a las siguientes interrogantes: ¿Qué formas de compensación utilizar para reforzar la eficacia y eficiencia de los sistemas de trabajo diseñados?, ¿Cómo contribuirá la política de compensación laboral al logro de la estrategia organizacional?

ETAPA III: ELABORACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

Objetivos: Conformar las Políticas para la *Gestión Integrada de Capital Humano* y las acciones de mejora que debe seguir la organización para dar cumplimiento a las mismas y lograr resultados superiores.

Pasos:

1. Analizar los resultados del diagnóstico. Elaboración de la matriz DAFO).

Mediante el trabajo en grupo (Consejo de dirección, expertos, trabajadores del área, etc.) se definirán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa.

2. Definición de las políticas.

Las políticas para la gestión del capital humano buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones del personal. Son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados. En el anexo 10 se muestra una guía para el desarrollo de políticas.

3. Definición de las estrategias.

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

4. Definición del plan de acción.

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

ETAPA IV: SEGUIMIENTO Y CONTROL.

Objetivo: Realizar un seguimiento de las medidas implementadas para su control y mejora del sistema.

Pasos:

1. Determinación de la efectividad de las políticas.

Realizar periódicamente un análisis comparativo de los indicadores de cada variable para detectar variaciones que evidencien el cumplimiento de las estrategias tomadas para llevar a cabo las políticas. Para determinar las causas que influyeron en las variaciones desfavorables, que provocan debilidades al SGICH se propone utilizar el Método General de Solución de Problemas, con el objetivo de establecer el período pasado como estándar para lograr un esquema comparativo con el actual desempeño que evidencie por variables el logro de las estrategias pasadas y la efectividad de las políticas.

2. Rectificación de las políticas.

Reformular las políticas, y las estrategias a seguir en dependencia de las variaciones de los elementos que componen a la gestión del capital humano. Si las desviaciones detectadas afectan en gran magnitud la GRH, es necesario comenzar el análisis desde la fase inicial.

CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO EN LA UEB SILVÍCOLA GUARO.

La aplicación del Procedimiento propuesto se desarrolló en la UEB Silvícola Guaro, lo que permitió realizar un estudio exploratorio, de carácter evaluativo, con el fin de determinar aquellas áreas susceptibles de mejora y actuar sobre las mismas en aras de dar respuesta al problema científico declarado.

2.1 Etapa I: Preparación de las condiciones para el estudio.

1. Constitución y aprobación del *Comité de Control Multidisciplinario*.

Para llevar a cabo el autocontrol de la Gestión Integrada de Capital Humano en la UEB Silvícola Guaro se nombró mediante la resolución 41/2012 el ***Comité de Control Multidisciplinario***, su composición se muestra en el ***Anexo 11***, de forma tal que la diversidad de cargos y de pertenencia a las áreas permita recopilar y aunar criterios, ideas y sugerencias de todas las estructuras organizativas de la empresa.

2. Comunicación y comprometimiento de directivos y trabajadores en general.

Para la aplicación del procedimiento en la organización se comenzó por realizar actividades de capacitación a directivos, sindicato, mandos intermedios, personal del área de Recursos Humanos y principalmente a los miembros del Comité de Control Multidisciplinario sobre el procedimiento a aplicar para la realización del autocontrol, así como sobre las tendencias actuales en la gestión de los recursos humanos. La realización de estas actividades permitió que la alta dirección y el colectivo de trabajadores en general de la UEB Silvícola Guaro conociera de la aplicación del procedimiento para realizar el Autocontrol al Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, principalmente el área de Recursos Humanos, considerados centro de política en la actividad, constatándose en la entidad un consenso generalizado sobre la importancia del estudio que se pretende realizar puesto de manifiesto a través del acuerdo 16/2011 tomado por el Consejo de Dirección sobre la necesidad de la implantación en la empresa de las NC 3000:2007 sobre la Gestión Integrada del Capital Humano.

Para la alta gerencia de la empresa resulta de vital importancia contar con un mecanismo que



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu sea capaz de retroalimentar la gestión del capital humano, y un medio para llevar a cabo este proceso lo constituye el autocontrol al sistema, partiendo de que el mismo permite detectar los problemas que presenta la organización en materia de capital humano, así como proponer un grupo de acciones de mejora para la erradicación de los mismos, por lo que se encuentran comprometidos con la realización del proceso, factor que incidirá de forma positiva en los resultados finales.

El estudio se realizó además con el objetivo de diagnosticar las políticas y procesos de los Recursos Humanos en dicha entidad, es por ello que todos los miembros de la organización han brindado especial apoyo a ello.

3. Determinación de la *filosofía de la* dirección en cuanto a la gestión de los recursos humanos.

La determinación de la ***filosofía de la dirección*** constituye uno de los factores internos más importantes para una empresa pues en gran medida depende de sus líderes el futuro de la organización, pues tiene una gran influencia en el diseño global del Sistema Integrado del Capital Humano e influye en la toma de decisiones en cuanto a la implantación de sus políticas, es por ello que se aplicó la encuesta de Gerencia Participativa a los directivos (***cuadros y mandos intermedios***) con el objetivo de conocer los criterios de los mismos sobre su desempeño en la organización, así como la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.

Para conocer el número de la muestra válida para la aplicación de las diferentes encuestas que se emplean en la investigación, se utilizó un Software (***STATGRAPHICS***), mediante el cual, insertados los datos de la población (168) para un nivel de confianza del 99%, arrojó que se deben encuestar 42 trabajadores. Para el caso de la Gerencia Participativa se estratificó la muestra resultando que de ellos 5 ***cuadros, 7 mandos intermedios***. Se analizaron los datos de los mandos intermedios y los cuadros de manera diferenciada, igualmente se tomaron los aspectos 15, 22 y 30 en ambos casos como elementos a alcanzar valores mínimos, es por ello que se analizarán de forma diferenciada, en los demás aspectos los valores deseados son los máximos posibles. De los resultados de la encuesta que integra todos los aspectos, y excluyendo el análisis de los elementos 15, 22 y 30 que

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
considera la opinión de los **mandos intermedios** se concluyó que los mayores problemas radican en que:

- Los directivos piensan que no poseen suficiente tiempo en el trabajo para practicar la gerencia participativa (4);
- Son insuficientes los valores que alcanza el elemento que expresa que la mayor parte de los empleados prefiere tener trabajos más interesantes que un pequeño aumento en un año particular (2.8), este elemento tomó valores inferiores al valor crítico ya que muchos de los encuestados expresan que esto no es generalizado en los trabajadores (6).

De forma general, los resultados no son en gran medida desfavorables, se obtuvieron resultados superiores pero cercanos al nivel crítico tomado (2.88), por ejemplo, los directivos piensan que no siempre es bueno para la organización dar mayor independencia a sus subordinados, es decir, que de acuerdo a la opinión de expertos, en muchos de los casos no es bueno delegar funciones en los subordinados, o tal vez hay tareas y/o decisiones que son propias de los directivos.

Al analizar los resultados de la opinión de los **cuadros** sobre su grado de GP, se obtuvo un resultado inferior al valor crítico (2.88) el elemento que aborda que los cuadros no cuentan con tiempo suficiente dentro de su trabajo para practicar la Gerencia Participativa (4) y alcanzaron valores críticos los elementos que se muestran a continuación:

1. Los cuadros son de la opinión de que no todos sus subordinados piensan que practican la GP en la mayoría de las decisiones a tomar (6);
2. Generalmente el ser humano promedio prefiere que no se le dirijan en sus tareas diarias, es decir, que prefieren tener libertad para realizar sus funciones y tomar decisiones (5).
3. No siempre los cuadros pueden confiar en que los empleados ejercitarán un autocontrol, sólo generalmente (7).
4. La mayor parte de los empleados no poseen la suficiente capacidad para ejercitar un alto grado de imaginación, ingenio y creatividad para resolver los problemas de la organización (1).
5. No siempre es bueno para la organización dar alto grado de independencia a sus empleados (5).

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
Tres elementos de la encuesta tienen un análisis diferenciado por ser lo ideal respuestas con valores mínimos, los cuales se muestran a continuación:

1. Algunos administradores utilizan la GP simplemente como una forma de manipular a los empleados (1).
2. La mayor parte de los empleados tiene un alto nivel de ambición (4).
3. Aprovecharse de la superioridad para que las cosas se hagan, rara vez es aconsejable (5).

Según la opinión de los **directivos**, expresan que no es conveniente utilizar la GP como método de manipulación, que aunque el valor no es mínimo, sí se tiene una visión de su carácter negativo. Según se aprecia, la empresa cuenta con un porcentaje elevado de personal con altos niveles de ambición. De acuerdo a entrevistas con expertos y personal de la empresa, esto se refiere principalmente a la superación y a la elevación de las perspectivas, no se toma el sentido negativo de ambicionar sino de maximizar las aspiraciones diarias, de mejorar el nivel de vida desde el punto de vista laboral y profesional. Igualmente al analizar la opinión de los **cuadros** se obtuvieron resultados similares, arribándose a la conclusión que este criterio está generalizado en la mayoría de los directivos de la entidad.

De manera general, los resultados obtenidos no son desfavorables, aunque se debe profundizar en el análisis de algunos elementos para que no se convierta en un problema que influya negativamente en la organización.

5. Elaboración del programa anual del autocontrol.

Se elaboró el programa anual para el autocontrol (**Ver Anexo 12**), con el objetivo de realizar el autocontrol del funcionamiento del Sistema de Gestión Integrada de los Capital Humano, en este programa se planifican las actividades a realizar, el área, los objetivos así como su ejecutor y el responsable. Para la elaboración de este programa se tuvo en cuenta el criterio de los técnicos y especialistas del área de recursos humanos.

Etapa II: Diagnóstico de la Gestión Integrada del Capital de Humano.

1. Breve Caracterización de la UEB Silvícola Guaro.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
La UEB Silvícola Guaro se encuentra localizada en la zona de Guaro, Municipio de Mayarí, limita al norte con la bahía de nipe, al sur con la provincia de Santiago de Cuba y la UEB Pinalito, al este con el río Mayarí y al oeste con el municipio de Báguanos. En la misma se desarrolla la actividad forestal abarcando los municipios de Cueto y Mayarí.

La misma tiene como **Misión:** El fomento y conservación de los bosques para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en cuanto a productos madereros y no madereros.

Se ha propuesto como **Visión:** Contamos con bosques altamente productivos en especie de alto valor económico, personal calificado, capaz de dar respuestas a las exigencias y expectativas de los clientes.

A la Unidad se le ha aprobado como **objeto empresarial:**

- Producir madera rolliza, leña para combustible, cujes para tabaco, cujes para cobija, postes, y otros surtidos, en moneda nacional y divisa.
- Producir semillas, carbón vegetal, en moneda nacional y divisa
- Producir guanos, guaniquiqui y palmiches en moneda nacional.
- Producir viandas, hortalizas, granos, condimentos, y otras producciones agropecuarias en moneda nacional.
- Producir posturas frutales y forestales.
- Brindar servicio de fomento u manejo de los bosques y frutales en moneda nacional.
- Brindar servicios de construcción, reparación y mantenimiento de obras menores y caminos de montaña en moneda nacional
- Brindar servicio de comedor, cafetería a los trabajadores de la entidad, en moneda nacional
- Comercializar de forma minoristas a partir de los excedentes de producción, leña para combustible, madera rolliza y carbón vegetal, a los trabajadores de la unidad, en pesos cubanos

2. Caracterización del Entorno. Relación con los proveedores.

Los procedimientos utilizados para la evaluación y selección de los proveedores están diseñados por el área de comercial que es la rectora de la actividad, situación que suscita que existan algunas deficiencias en la oportunidad, calidad y consecutividad de los suministros.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu

Principales Clientes.

En la misión y visión así como en los objetivos estratégicos se plasma la orientación al cliente y es materializado a través de los diferentes indicadores para cada grupo de trabajo.

Se mantienen identificados los clientes internos y externos bajo los siguientes criterios:

1. Ingresos promedios mensuales en Moneda Nacional (CUP).
2. Importancia político social para el país.

Entre los principales clientes con que se cuenta son:

- COMERCIO Y GASTRONOMÍA
- ALIMENTOS
- EDUCACIÓN
- MINAZ
- AGRICULTURA
- MINSAP
- MINIL MININT

Legislación Laboral.

La UEB Silvícola Guaro al igual que todas las dependencias del estado del territorio, tiene presente la influencia del Gobierno y está estrechamente relacionada con el papel de las legislaciones vigentes para todas.

En esta UEB se ve manifestada esta política a la hora de efectuar cambios estructurales, estratégicos o de otra índole, pues debe ser evaluado por los organismos superiores, partiendo por la empresa a la que se subordina y verificados además por otros como el Gobierno, el Partido, etc.

Mercado de Trabajo.

En la UEB Silvícola Guaro existe una fluctuación muy baja en relación con la cantidad de trabajadores que en la misma laboran. Es una UEB que se sitúa en un lugar privilegiado en el mercado de trabajo, ya que atrae personal a la misma por las facilidades de trabajo, condiciones laborales que esta ofrece por ejemplo: posee salarios atractivos con la aplicación de sistemas de pagos por resultados. Las condiciones de trabajo son favorables,



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu a todos sus trabajadores se les entrega un módulo de ropa y un suplemento de aseo personal mensual, además de otros productos, y en estos momentos no existe problema con el transporte. Aunque la UEB cuenta con un alto grado de retención de la fuerza laboral, cabe destacar que en el territorio se encuentran otras empresas con un alto atractivo empresarial (DIP Trasmases, Construcciones Militares) por lo que se recomienda continuar aplicando políticas que estimulen e incentiven a los trabajadores. Además de lo anteriormente mencionado el Ministerio de la Agricultura en el territorio no cuenta con el sistema de estimulación a sus trabajadores de la forma en que lo realiza esta unidad.

3. Características internas de la organización

3.1 Características de la fuerza de trabajo.

La UEB cuenta con 11 áreas o grupos de trabajo como se muestra en el *anexo 13*. La plantilla aprobada es de 174 trabajadores, de ellas 168 están cubiertas, existen 19 contratos, lo que hace que la plantilla cubierta se encuentre en un 94% de completamiento, siendo esto un impedimento para lograr los objetivos previstos de la unidad. Atendiendo a la categoría ocupacional de la fuerza laboral, en la unidad existen 148 Operarios para un 86.9%, 12 técnicos para un 7.1%, y 8 personal de servicio que representa un 4.7% de la plantilla, lo que refleja que es una unidad productiva que se apoya en estas tres categorías relacionadas anteriormente, las cuales constituyen el Núcleo Operacional o Sistema Físico de la Organización. Cuenta con 1 administrativo para un 0.5% y un dirigente representando un 0.5% que dirige, controla y orienta a este núcleo operacional en el desempeño de sus funciones. En la unidad del total de la plantilla, 149 son hombres, que representa un 88.6% y 19 mujeres para un 11.3% de la plantilla cubierta. En cuenta a la distribución de la plantilla por edades se tiene que el mayor porcentaje de los trabajadores se encuentra entre 41 y 50 años por lo que la fuerza de trabajo es en gran medida envejecida. De una cantidad de 168 trabajadores, 144 constituyen el personal productivo representando un 85.7% el resto del personal trabaja de forma indirecta. La descripción gráfica de la fuerza de trabajo se muestra en el *anexo 14*.



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
Lo antes descrito permite concluir que se debe realizar un trabajo de formación y capacitación a profundidad para poder efectuar de manera exitosa un proceso de cambio como el que exige la aplicación de las Normas Cubanas NC 3000:2007 sobre la Gestión del Capital Humano, contando con que la mayor parte de los trabajadores presentan un bajo nivel cultural y la mayoría están vinculados directamente a la producción.

3.2 Estrategia Empresarial.

La UEB Silvícola Guaro traza sus objetivos estratégicos por períodos. El período 2011 -2012 se caracteriza por una fase superior donde se consolidan las inversiones y se orienta el trabajo hacia la Gestión Integral del Capital Humano y el Sistema de Gestión de Calidad. Todas estas acciones se desarrollan bajo la óptica de maximizar los ingresos y disminuir los gastos, adoptando las estrategias más convenientes, buscando siempre la satisfacción de los clientes y la modernización y ampliación del mercado del país y de nuestro territorio en particular.

La Alta Dirección de la UEB y el Departamento de RR-HH tienen relaciones de trabajo positivas, pues por parte de la primera se realizan esfuerzos para elevar el nivel de satisfacción de los trabajadores y sus condiciones trabajo mediante una mejor gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (S.S.T.).

La Misión y Visión de la UEB se encuentran definidas, se realiza en sentido general la planeación estratégica y está concebida la Gestión del Capital Humano como un área de resultados claves e integrada a la estrategia general de la UEB las cuales están encaminadas a mejorar la gestión organizacional ya que la UEB considera el factor humano como uno de los recursos más importantes de la organización

3.3 Análisis de la tecnología

La UEB cuenta con una tecnología relativamente obsoleta sufriendo los estragos del bloqueo económico impuesto a l país, no obstante la alta dirección cuenta el apoyo del movimiento de innovadores y racionalizadotes que son de gran aporte para la misma.

3. Desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

Con el objetivo de realizar un diagnóstico más completo de la gestión integrada de capital

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
humano se procede al cálculo de los siguientes indicadores siguiendo las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (**CMI**), el cual se muestra en el anexo 15.

Perspectiva de crecimiento.

1. Determinación de las perspectivas:

Para el análisis de las perspectivas se aplicó la encuesta “Diagnóstico de Perspectivas” donde los indicadores empleados fueron el coeficiente de perspectiva, la frecuencia relativa de las perspectivas y la moda.

1.1 Coeficiente de Perspectiva (CP):

- Respecto a la perspectiva de incrementar su salario: se obtuvo un coeficiente de perspectiva $CP = 2$; valor favorable para la UEB.
- Con relación a la posibilidad de ser promovidos a un cargo superior, se obtuvo $CP = -0.52$ valor que indudablemente es muy desfavorable para la organización.
- Analizando la posibilidad de ser capacitados se obtuvo un $CP = 1$ representando un valor muy favorable para la UEB.
- Por último se analizó la posibilidad de mejorar las condiciones de trabajo, donde el $CP = 0.9047$ valor que se puede considerar muy favorable.

Obteniéndose entonces un CP promedio de 0.95; como puede apreciarse los trabajadores ven dentro de sus perspectivas las posibilidades de mejorar las condiciones de trabajo y superarse.

1.2 Frecuencia de Relativa:

- ❖ La frecuencia relativa en el escalón (1) toma un valor de 4.76 %, lo que expresa que un 4.76 % de los encuestados marcó en el escalón uno.
- ❖ La frecuencia relativa en el escalón (2) toma un valor de 21.42 %, siendo el porcentaje de encuestados que marcó el escalón dos.
- ❖ La frecuencia relativa en el escalón (3) toma un valor de 28.57 %, siendo el porcentaje de encuestados que marcó el escalón cuatro.
- ❖ La frecuencia relativa en el escalón (-1) toma un valor de 0.11 %, que representa el porcentaje de trabajadores que marcó el escalón (-1).
- ❖ La frecuencia relativa (-2) toma un valor de 26.98 %, que representa el porcentaje de

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
trabajadores que marcó el escalón (-2).

- ❖ La frecuencia relativa (-3) toma un valor de 7.14 % que es el por ciento de trabajadores que marcó el escalón (-3).

1.3 Al analizar el comportamiento de la **Moda** se arribó a la conclusión de que:

La perspectiva incremento de salario se marcó con mayor frecuencia en el escalón 3, esto se debe a que en la concepción de la retribución por el trabajo conciben la posibilidad de que se apliquen sistemas de pago a destajo como incentivo salarial.

La perspectiva promoción a cargos superiores tuvo una moda descendente, pues fue marcada en mayor cantidad de ocasiones en el escalón -1, ya que los trabajadores no perciben que destacándose en el trabajo pueden ocupar cargos superiores.

La posibilidad de capacitación se marcó un mayor número de veces en el escalón 2, esto evidencia que a pesar de que la UEB ha trabajado para mejorar la profesionalidad de sus Recursos Humanos aún falta por hacer en ese sentido.

En cuanto a la perspectiva de mejoramiento de las condiciones de trabajo se puede decir que tuvo una moda ascendente ya que se marcó en más ocasiones en los escalones 2 y 3, lo que demuestra que la organización le brinda atención a este elemento.

De forma general el análisis de las perspectivas presenta una situación favorable en cuanto posibilidad de incrementar su salario a través de aplicación de sistemas de pago por resultados y la posibilidad de superación profesional (vinculado al proceso de idoneidad).

1.4 Influencia de los trabajadores.

El diagnóstico de este indicador se realizó mediante la aplicación del instrumento que evalúa la participación de los trabajadores (Ver Anexo 6). De la aplicación de la encuesta se obtuvo que: Solo el 53% de los trabajadores piensa que la participación en la toma de decisiones es algo real en la UEB, y un 41.28 % opinan que esto solo se realiza en ocasiones, el 92.04 % opina que los trabajadores se vinculan al logro de los objetivos de la UEB. El 89.07% expresa que se aceptan los aumentos de responsabilidad en cuanto a organización y control de su propio trabajo y un 7.94% solo lo hace en ocasiones. El 68.67% opina que cuentan con la



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu

información necesaria dentro de su nivel jerárquico para el cumplimiento de sus funciones y un 26.35% opina que solo en ocasiones disponen de esa información. El 87.58% considera que existen vías adecuadas para canalizar sus demandas, el 5.46% opina que esto solo es en ocasiones y un 3.97% no opina. El 49.76% percibe que sus demandas y sugerencias son atendidas y un igual por ciento expresa que sólo en ocasiones. Un 34.47% cree que los canales de comunicación son lo suficientemente fluidos, un 22.94% opina que sólo en ocasiones, un 2.95% no opina y un 39.64% expresa de manera negativa. El 90.05% del personal pronuncia que los recursos humanos es el activo más importante de la UEB, un 3.97% expresa que sólo en ocasiones y un igual porcentaje no opina sobre el tema. El 47.25% opina que la creatividad e imaginación son muy frecuente en el trabajo y un 39.31% expresa que esto sólo ocurre en ocasiones. El 79.62% de los trabajadores percibe que sus aportes a la organización mejoran su posición en esta. De manera general, los trabajadores valoran que la falta de participación no está dada por la falta de interés mostrado por la dirección, ni por parte de los trabajadores, ni por la falta de vías adecuadas para su canalización, ni por deficiente flujo de información; y otra parte considerable de los trabajadores no opina sobre el tema. De forma general se considera que existe pero son susceptibles de mejora los mecanismos que propician la participación de los trabajadores.

1.5 Índice de ausentismo: se tomó el año 2010 donde se obtuvo un 1.82% de ausentismo. Para el cierre del año 2011 el índice de ausentismo fue de un 1.12%, por lo que este disminuyó. Esta situación se considera favorable.

1.6 Índice de fluctuación: durante el año 2010 hubo en la UEB 3 bajas, siendo el promedio de trabajadores 165 trabajadores, por lo que el índice de fluctuación toma un valor de 1.81% por 0.6% en el 2011. El total de bajas que hubo en la UEB estuvieron dadas fundamentalmente por solicitud propia.

De manera general se puede apreciar que en la UEB existe una baja fluctuación pues posee amplios mecanismos de retención de los trabajadores y se encuentra en posición ventajosa en el territorio lo que conlleva a un índice de bajas mínimo.

Para analizar los índices de compromiso, congruencia y competencia se aplicó la encuesta para valorar sus respectivos niveles tomándose los valores de la moda para las escalas de



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
valoración (Ver Anexo 7), obteniéndose los siguientes resultados:

1.7 Índice de compromiso (ICp): el valor más marcado dentro de la escala de valoración es el 10, por lo que se infiere la existencia de un alto grado de compromiso, estando los empleados motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones en salario, prácticas de trabajo, requisitos y otros.

1.8 Índice de competencia (ICpt): el valor más marcado dentro de la escala de valoración es el 9, por lo que se infiere la existencia de un alto grado de compromiso, donde los empleados de la UEB tienen la versatilidad, habilidades y perspectivas para aceptar nuevos roles y puestos de trabajo según sea necesario.

1.9 Índice de congruencia (IC): el valor más marcado dentro de la escala de valoración es el 10, tomando un valor máximo, de lo que se infiere que la UEB cuenta con un alto grado de congruencia, ya que ha conformado sistemas de trabajo y recompensas para que exista una mayor coincidencia de intereses entre la dirección y los trabajadores.

Perspectiva de procesos

1. Inventario del personal

El grupo de Recursos Laborales cuenta con toda la información referente a las características del personal a través del expediente de cada trabajador, el cual contiene todos los datos personales, además de los movimientos, subsidios, resoluciones, contratos y la constancia de todos los documentos que avalan su desarrollo profesional e intelectual, todas estas informaciones en la UEB se encuentra automatizadas empleando para ello un software con una base de datos montada sobre una aplicación de Microsoft Access donde se recogen todos los datos relacionados con la plantilla y datos personales de los trabajadores.

Para el cálculo del índice de inventario del personal, es importante destacar que los expedientes cuentan con toda la información necesaria de la vida laboral y personal del trabajador por lo que este toma el valor de 100% ya que es nulo el valor de los datos que se podrían adicionar y el coeficiente de ajuste toma el valor de 1 ya que los datos están automatizados, considerándose un valor favorable.



2. Evaluación del potencial

En la organización no se aplica ningún procedimiento formal para llevar a cabo la evaluación del potencial humano por lo que el valor de este indicador es cero, considerándose un valor desfavorable, aunque el área de Recursos Humanos archiva en el expediente las copias de los documentos referentes a todos los cursos que reciben los trabajadores, aunque en muchas ocasiones no tengan relación con su contenido de trabajo y lo realicen a modo de cultura general integral, por lo que de esta manera se pueden identificar las capacidades de los miembros de la organización para su desarrollo futuro o desempeño en otras áreas de la UEB. Además es importante destacar que en la evaluación del desempeño, es un aspecto medir el nivel de aprendizaje y la aplicación de nuevos conocimientos para desempeñarse mejor en su puesto de trabajo o en otros que se requiera, por lo que constituye otra vía para que los directivos conozcan el potencial de sus subordinados.

3. Análisis y descripción de cargos u ocupaciones (ADCO)

No tienen elaborados el 100% de los profesiogramas, algunas áreas no tiene elaborados los perfiles ocupacionales, actualmente existen calificadores de cargo adaptados a las necesidades actuales de cada puesto de trabajo, los cuales solo incluyen: el nombre del cargo, funciones o tareas principales y los requisitos que debe cumplir el mismo, incluyendo la especificación sobre el entrenamiento previo en caso de que se requiera. Es decir que en cierta medida los profesiogramas carecen de información, ya que no se relaciona la misión del cargo, el tiempo de adaptación, las experiencias previas, los requisitos personales, las responsabilidades, la autonomía y toma de decisiones que incluye los métodos de trabajo a utilizar en el puesto y las condiciones de trabajo.

A partir del análisis realizado anteriormente se puede concluir que se deben modificar los perfiles profesiográficos ya que todos se encuentran con información incompleta por lo que el IADCO=0, lo que se considera un valor desfavorable.

4. Planeación de los Recursos Humanos

En la planeación de los recursos humanos se proyectan las necesidades de personal



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu (cualitativo y cuantitativo), en correspondencia con la estrategia de desarrollo y los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión de la organización, definición de las fuentes y los métodos de reclutamiento para cubrir las necesidades de la organización.

Las necesidades de personal de la UEB se planifican a corto y mediano plazo y se realiza en función de las fluctuaciones de trabajo (movimientos internos, adiestramiento, jubilaciones, etc.). Se ejecuta eficientemente la política de sustitución, reemplazos y promociones, donde todos los cuadros cuentan con una reserva, los que se preparan para las sustituciones internas, donde las causas fundamentales que lo originan son los cambios estructurales dentro de la propia Unidad Empresarial de Base. Los cargos que son cubiertas por sustitución (vacaciones, certificados médicos, licencias, etc), se contratan al personal de la reserva del ministerio del trabajo municipal por el tiempo que el trabajador va a estar fuera.

Para el cálculo del índice de planeación se deben tener en cuenta los principales procesos que integran la gestión integrada de capital humano definidos anteriormente.

De acuerdo a los datos anteriormente expuestos, el índice de planeación tiene un valor de 95.39 %, lo que se considera un valor favorable para la UEB, ya que todas las actividades se realizan con la calidad adecuada y en el tiempo establecido.

5. Selección e Integración

El personal que se selecciona para trabajar en la UEB proviene de dos fuentes: la interna y la externa. La primera está constituida por los trabajadores que ya se encuentran dentro de la misma organización o se encuentren disponibles, y la segunda es a través de la Dirección Municipal del Trabajo. Cuando queda una plaza vacante lo primero que se hace es lanzar la convocatoria (internamente), a la que se presentan todos los posibles candidatos y se reciben las solicitudes, luego se reúne el **Comité de Expertos** del área donde pretenden ingresar y se estudian las solicitudes, realizándose las verificaciones, pertinentes, conformando las propuestas de candidatos al puesto que reúnen los requisitos con el orden de prioridad y se envía al jefe del área que corresponde la plaza a ocupar y este selecciona conjuntamente con los miembros del comité el mejor candidato. Este proceso es regulado en la UEB por los Reglamentos para el Funcionamiento de los Comités de Expertos y el definido para la



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
Determinación de la Idoneidad Demostrada.

En caso de no optar nadie por la plaza vacante esta es radicada en la filial municipal del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, donde los solicitantes externos tendrán que someterse al proceso de selección. En la UEB está definido el proceso para la selección e integración al empleo según los requisitos de la NC 3000:2007. Las propuestas para el personal directivo se tramitan a través de la comisión de cuadros, pues cada cuadro tiene una reserva que se va preparando para el caso que resulte necesario.

Para el caso de los cargos definidos como designados o funcionarios se rigen por lo estipulado en las resoluciones 15/00 y 16/00 respectivamente.

5.1 Índice de selección e integración (IS): el valor que toma este indicador es cero pues las plazas que se pusieron en convocatoria no tuvieron período de prueba pues fueron otorgadas a los trabajadores disponibles a raíz del proceso de reorganización de la fuerza de la trabajo que está teniendo lugar en todo el país y que es regulado por la Resolución 24/2011 del MTSS, y en ese caso no se tomó en cuenta este elemento, ya que estas constituyen prioridad principal en la UEB, solamente se creó una comisión para seleccionar los más idóneos para ocupar las plazas.

5.2 Tasa de selección: para la selección del personal para ocupar las plazas (8) se tenían 12 candidatos, por lo que la tasa de selección es de 1.5, es decir que la cantidad de candidatos es 1.5 veces mayor que la cantidad de plazas en convocatoria o que por cada plaza se tuvieron 1.5 candidatos.

5.3 Razón de selección: el número de candidatos válidos es 12, pues todos los aspirantes a la plaza se consideran como válidos al ser disponibles de la UEB, por lo que la razón de selección toma el valor de 1, considerándola satisfactoria.

5.4 Calidad de las solicitudes: la calidad de las solicitudes tomó el valor de 1, ya que se realizaron 12 entrevistas y de acuerdo a la consideración del comité de expertos se analizaron los requisitos de todos los trabajadores disponibles aspirantes, y de acuerdo a los resultados se le otorgó la plaza correspondiente.



6. Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño se realizan por parte de los jefes inmediatos de los trabajadores, se realizan dos cortes evaluativos, uno mensual y el otro anual a todas las categorías ocupacionales (técnicos, operarios, servicio, administrativos y dirigentes). Existen los modelos establecidos para realizar la evaluación del desempeño de acuerdo a la categoría ocupacional y a la unidad organizativa a la que se pertenece, teniendo en cuenta una serie de indicadores establecidos en la Resolución 21/07 del MTSS de la cual se derivan recomendaciones y/o sugerencias acerca de la actitud del trabajador. La evaluación anual individual se realiza en 2 copias: una es archivada por el jefe inmediato y la otra en el expediente del trabajador.

6.1 Índice de evaluación del desempeño (IED): en el año 2011 de un total de 160 trabajadores a evaluar (Los 8 trabajadores restantes no fueron evaluados por no poseer la condición necesaria para ser evaluados (70% del tiempo trabajado)), fueron evaluados en el desempeño laboral de deficiente 2, de adecuado 40 y superior 118, por tanto el índice de evaluación toma el valor de 96.4%.

6.2 Índice de evaluación por categorías:

6.2.1 El índice de evaluación de los técnicos de un total de 12 a evaluar se evaluaron 12, en el desempeño laboral no hubo evaluados de deficiente, de adecuado 2 y superior 10, luego el índice de evaluación toma el valor de 100%.

6.2.2 El Índice de evaluación de los operarios de un total de 148 a evaluar se evaluaron 140, no evaluados 8, en el desempeño laboral evaluados de deficiente 4, de adecuado 50 y superior 86, luego el índice de evaluación toma el valor de 99.88%.

6.2.3 El Índice de evaluación de los administrativos de un total de 1 a evaluar se evaluó 1, no evaluados 0, en el desempeño laboral evaluados de deficiente 0, de adecuado 0 y superior 1, luego el índice de evaluación toma el valor del 100%.

6.2.4 El Índice de evaluación de los trabajadores de servicio de un total de 8 a evaluar se evaluaron 8, no evaluados 0, en el desempeño laboral evaluados de deficiente 0, de adecuado 2 y superior 6, luego el índice de evaluación toma el valor de 100%.

6.2.5 El Índice de evaluación de los cuadros de un total de 1 a evaluar se evaluó 1, no evaluados 0, en el desempeño laboral evaluados de deficiente 0, de adecuado 0 y superior 1,

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
luego el índice de evaluación toma el valor del 100%.

6.3 Índice de calidad de la evaluación:

- De un 1 cuadro a evaluar 1 fue evaluado de superior, siendo el índice de calidad de evaluación (superior) del 100%.
- De los 12 técnicos a evaluar 10 fueron evaluados de superior, siendo el índice de calidad de evaluación (superior) del 83.3%.
- De los 140 operarios a evaluados 86 fueron evaluados de superior, siendo el índice de calidad de evaluación (superior) del 61.42%.
- De 1 administrativo a evaluar 1 fue evaluado de superior, siendo el índice de calidad de evaluación (superior) del 100.0%.

6.4 Índice de conformidad con la evaluación:

- De 1 cuadro evaluado 1 estuvo de acuerdo con la evaluación, siendo el Índice de conformidad con la evaluación del 100%.
- De los 12 técnicos evaluados 10 estuvieron de acuerdo con la evaluación, siendo el Índice de conformidad con la evaluación del 83.3%.
- De los 140 operarios evaluados 102 estuvieron de acuerdo con la evaluación, siendo el Índice de conformidad con la evaluación del 72.86%.
- De 1 administrativo evaluado, 1 estuvo de acuerdo con la evaluación, siendo el Índice de conformidad con la evaluación del 100%.

7. Capacitación y Desarrollo.

La planificación de las necesidades de formación y preparación del personal son considerados aspectos importantes por los recursos humanos en la UEB, que contiene el proceso de preparación, capacitación, desarrollo de carreras, actualización y reciclaje de todo el personal en correspondencia con las necesidades generales surgidas a partir de los objetivos y metas de la organización y la determinación de deficiencias en el desempeño.

Partiendo de las Proyecciones Estratégicas de las Unidades Organizativas y teniendo en consideración las necesidades de capacitación (**DNC**) de cada área, se conforma la propuesta del plan de capacitación por áreas y posteriormente el de la UEB. Luego de



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
elaborado el plan de la UEB, es discutido en cada unidad área, en la cual participan los jefes y todo el personal implicado en el proceso, además del Jefe de Recursos Humanos. Luego de ser discutido, este plan es aprobado y enviado a las distintas Unidades organizativas donde es recepcionado y se le da seguimiento a las acciones en el transcurso del año.

Las necesidades de formación del personal están determinadas sobre la base de los conocimientos y habilidades necesarias para cada puesto, sobre los resultados en las evaluaciones del desempeño garantizándose el adiestramiento a través de diferentes vías: cursos de habilitación, postgrados, especialización, maestrías, diplomados, perfeccionamiento y entrenamiento.

Los indicadores para el diagnóstico muestran que:

7.1 Índice de participación en postgrado (IPP): en la UEB la matrícula de los participantes en postgrados es 15 y el total de técnicos graduados de nivel superior de la UEB es 98 por lo que este indicador toma el valor del 15%, lo cual se considera negativo.

7.2 Índice de cumplimiento del plan de postgrado (ICPP): en la UEB para el año 2011 se programaron un total de 68 actividades de postgrado con empresas externas, de ellas se concretaron 42 para un 61.76%, lo cual se considera relativamente positivo.

7.3 Índice de participación de trabajadores en actividades de superación (IPT): para el análisis de este indicador se tomaron los datos del año 2011, donde el total de trabajadores matriculados en acciones de capacitación es 105, de 115 establecido como plan, para un 91.3% de participación, lo cual se considera favorable para la UEB.

7.4 Índice de cumplimiento del plan de formación (ICPF): en la UEB se realizaron en el año 2011, 86 actividades formativas, de un total de 84 actividades planificadas de acuerdo al plan, para un 102.38% de cumplimiento, lo cual se considera excelente.

7.5 Proporción de promovidos del total de la plantilla (PPTP): en el año 2011 en la UEB se efectuaron 6 promociones de un total de 168 trabajadores en plantilla, lo que implica que un 3.6% del total de los trabajadores fueron promovidos en el año para desempeñar cargos superiores (o de mayor salario).

7.6 Proporción de promovidos del total de los directivos (PPTD): al finalizar el año 2011 la UEB contaba con 6 directivos, los cuales se mantuvieron en el cargo por lo que no hubo

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
necesidad de promover a otros trabajadores.

8. Estimulación Moral y Material.

Toda organización debe lograr mantener su fuerza de trabajo satisfecha y altamente motivada, para lograr que coincidan los intereses en ambas partes. A continuación se muestran los indicadores que se tuvieron en cuenta para evaluar este proceso:

8.1 Proporción de los trabajadores por formas y sistema de pago: la UEB cuenta con 2 sistemas de pago) que se le retribuye mensualmente, de ellos 80 están abarcados en el sistema por Indicadores Generales y de Eficiencia para un 47.7% y 88 están abarcados en el sistema de pago de Indicadores Directos a la Producción para 52.4%.

8.2 Diferencia de salario entre las diferentes categorías ocupacionales: Para el análisis de este indicador se tomaron los diez mayores y los diez menores salarios, obteniendo un valor de 1.76, lo que muestra que los salarios más elevados, que generalmente corresponden a los directivos, son 1.76 veces mayor que los diez menores salarios pero no es mucha la diferencia por lo que no es atractivo ocupar cargos directivos desde la óptica de la retribución salarial.

Una vía importante para mantener el nivel de motivación elevado lo constituye el establecimiento de sistemas de recompensas que incluye todos los beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros y los mecanismos y procedimientos por los cuales estos beneficios son distribuidos. A continuación, se refleja la situación de esta política en la organización, reflejada a través de los principales beneficios que reciben los trabajadores de la misma. La UEB cuenta con los siguientes sistemas de recompensa:

Sistemas de Pago por Resultados en moneda nacional según Resolución 09/07 (desglosados por Indicadores Directos, Generales y de Eficiencia distribuidos por unidades organizativas favoreciéndose a las áreas productivas) y un Sistema de Estimulación en Moneda Libremente Convertible (CUC) según Acuerdo 5272 del CECM.

- Un módulo de ropa de presencia.
- Un módulo de aseo personal.
- Transporte para un porcentaje elevado de los trabajadores.



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu

- Alimentación variada que incluye además merienda reforzada para el personal que labora después del horario establecido y dietas en condiciones anormales de trabajo.
- Recientemente estabilizar los servicios médicos prestados por el policlínico de la localidad, así como los servicios estomatológicos.
- Fondo de estimulación colectiva que es destinado a la compra de artículos a los trabajadores en fechas conmemorativas.
- La UEB brinda de manera general condiciones de trabajo bastante favorables de acuerdo a cada puesto de trabajo.
- De acuerdo a la estimulación al trabajo sobre la base espiritual se cuenta con la aplicación de la evaluación del desempeño, que le reconoce y gratifica espiritualmente al trabajador por su desempeño en el trabajo.

8.3 Índice de estimulación moral y material (IEMM): para el cálculo de este elemento se debe analizar que en la UEB existen identificados elementos de estimulación para los trabajadores, y el elemento planificación de carreras está identificado y con escaso tratamiento por lo que puede incluirse como un elemento identificado pero no utilizado, ya que se desarrolla de manera deficiente en la UEB. A raíz de los nuevos cambios estructurales que han ocurrido en los últimos meses se le está dando un mejor tratamiento a este factor, se está trabajando en los DNC de los cuadros y reservas, pero aún el trabajo es insuficiente, por lo que este indicador toma el valor de 92.85%, considerándose un valor favorable.

9. Seguridad y Salud en el Trabajo (SST):

En la UEB las Normas legales de aplicación en Materia de Seguridad y Salud del trabajo son: la Ley 13 de 1977 de PHT, Decreto Ley 101 de 1982- Reglamento de la Ley, Resolución 19/02 sobre Accidentes de Trabajo, Resolución 31/02-Análisis e inventario de riesgos: NC 19-00-04-Capacitación de SST, Reglamento del Movimiento de Áreas Protegidas (MAP), Resolución 39/07-Bases Generales de la Seguridad y Salud del Trabajo, Instrucción 02/08 e Instrucción 03/08 y Resolución 50/08: Metodología a aplicar para el cálculo del presupuesto de compra de los MPI. En la UEB se han efectuado acciones preventivas a través de la capacitación a directivos y trabajadores sobre las Reglas de Seguridad todo ello encaminado a que los

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
trabajadores adquieran los conocimientos necesarios y se proyecten por la eliminación y/o disminución de los peligros y riesgos laborales, para laborar en condiciones de trabajo seguras.

Se realizó un levantamiento en los puestos de trabajo de la UEB que presentan mayores riesgos laborales y algunos otros que su desempeño es fundamental para el logro de los objetivos de la organización, de ello se obtuvieron los siguientes resultados:

9.1 Índice de incidencia

El comportamiento de este indicador en el 2010 fue de 2.10 % y en 2011 de 1.64 con lo que se pudo verificar que en el 2011 hubo una mejora de acuerdo a la cantidad de trabajadores lesionados expuestos al riesgo.

9.2 Índice de Frecuencia

Este Índice en el año 2010 fue de 1.08% y en 2011 de 0.85% lo que disminuye en un 0.23% indicando una ligera mejoría en accidentes de trabajo por cada millón de horas-hombres trabajadas expuestos al riesgo.

9.3 Índice de Gravedad

Analizando su comportamiento se verificó que en el 2010 fue de 66.2% y en 2011 de 42%, significa que aunque han ocurrido accidentes de trabajo, ha disminuido la gravedad de los ocurridos ha sido mayor, por lo que se han tomado mucho más tiempo para recuperarse, indicando un deterioro en este indicador.

9.4 Coeficiente de Mortalidad

En el período analizado no ocurrieron accidentes mortales.

10. Organización del Trabajo.

Para el diagnóstico de este componente se partió de la revisión de los planteamientos realizados en los Activos de Productividad de las áreas.

De acuerdo al análisis realizado con algunos expertos se consideró que en la organización de las tareas y los procesos se toman en cuenta los criterios de los trabajadores de la UEB, a los cuales se les brinda la suficiente autonomía siempre que el trabajo lo requiera y presente condiciones para ello, y así lo reflejan los directivos en la encuesta de



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
Gerencia Participativa, donde expresan que la delegación de las tareas a los empleados es insuficiente, aunque se podría analizar las causas en cada caso. Con la aplicación de la encuesta de participación, que integra la opinión de los trabajadores, un 51 % expresa que la participación de los trabajadores en las decisiones es algo real en la UEB y un 43.28 % es de la opinión de que esto sólo ocurre en ocasiones, es decir que tanto los directivos como los empleados son de la opinión de que la autonomía para la realización de las tareas no alcanza los valores máximos aunque no son del todo desfavorables.

Cada puesto de trabajo y cada actividad que se realiza en la UEB cuenta con los manuales y la documentación suficiente para el cumplimiento de los objetivos específicos de trabajo, por lo que las informaciones se emiten en correspondencia a ello, y los sistemas de trabajo están diseñados de forma tal que cada departamento cuenta con trabajadores documentados en todas las tareas y flexibles para realizar la mayoría de las actividades adyacentes, aunque es bueno destacar que algunos especialistas desarrollan una tarea específica dentro de la organización.

En la UEB predomina el trabajo en grupo sobre el individual, la mayoría de las actividades que se realizan por parte de cada una de las áreas de la organización requiere de la colaboración de varios miembros, principalmente tareas de tipo técnico, aunque algunas actividades, principalmente de oficina están distribuidas de manera específica, pero su repercusión influye en el desempeño y la valoración del grupo de trabajo en general.

Cada área de la UEB cuenta con la elaboración de los planes de trabajo donde se programan y distribuyen las tareas de acuerdo a los miembros que lo integran y a la categoría ocupacional que posea, y en correspondencia con el horario laboral. Igualmente cada puesto de trabajo cuenta con los medios y materiales necesarios de acuerdo al tipo de actividad, ya sea de tipo técnico-operativo o de oficina.

Es necesario destacar que actualmente existen problemas en algunas áreas, entre los que se incluye el hacinamiento del local en la oficina de los técnicos y especialistas, especialmente en RH y Economía, falta de medios informáticos, escasa iluminación en algunos locales de trabajo y la falta de ventilación (Oficina de Recursos Humanos y Oficina de la Cajera), estas deficiencias no son permanentes y se reflejan en escasas áreas de la UEB, pero son

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
aspectos propuestos a resolver.

Las condiciones de trabajo, los horarios y el régimen de trabajo y descanso establecidos están en correspondencia con lo exigido en la Resolución 187/06 del MTSS emitida a tales efectos, de manera que no influye negativamente en la salud de los trabajadores.

11. Comunicación institucional

El análisis de este factor en la UEB se realizó a través de la aplicación de la guía para realizar el diagnóstico a las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial, específicamente en su capítulo XIX referido a la Comunicación Institucional (**Ver anexo 16**), mediante la cual se identificaron las principales deficiencias que afectan al flujo informativo de la UEB arrojando como principales resultados los siguientes: el 63,2% de los encuestados plantea que algunas veces se le dan respuestas a las inquietudes planteadas por los trabajadores, un 71,5% plantea que casi nunca se da a conocer la situación actual de la UEB (*cumplimiento de los planes productivos*), el 85% plantea no conocer los *manuales de comunicación e identidad corporativa* en tanto el 76,7% evalúa deficiente el papel realizado por los medios de comunicación existentes en la UEB.

Por tanto se puede llegar a la conclusión que teniendo en cuenta todo lo expresado anteriormente se corrobora la necesidad de contar con mecanismo capaz de integrar los canales comunicativos tanto verticales como horizontales existentes en la UEB.

12. Autocontrol.

Este componente es el tema de la presente investigación, por lo que el diagnóstico se limitó a verificar el estado actual del proceso de autocontrol constatándose lo siguiente:

- En la UEB no se cuenta con una herramienta correctamente estructura y fundamentada científicamente para realizar el proceso de autocontrol de la gestión del capital humano.
- La UEB no cuenta con equipo, comité o grupo multidisciplinario para la programación, ejecución y control de los autocontroles de la gestión del capital humano.

Por tanto teniendo en cuenta todo lo expresado anteriormente se corrobora la necesidad de contar con una guía metodológica para llevar a cabo el autocontrol al Sistema de Gestión

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
Integrada de Capital Humano.

Perspectiva de clientes

1. Satisfacción del Cliente Interno.

La satisfacción del cliente interno (trabajadores) se llevó a cabo a través de la evaluación de la satisfacción laboral, obteniéndose los siguientes resultados:

1.1 Satisfacción laboral:

El análisis de este factor en la UEB se realizó a través de la aplicación de la encuesta para el diagnóstico de la satisfacción laboral que se muestra en el **anexo 17** y su procesamiento se realizó mediante el instrumento que relaciona las dimensiones esenciales de la motivación concreta que integra los elementos en cinco grupos fundamentales como se muestra en el **anexo 18**, todo ello se procesó en un sistema de gráficos (**ver anexo 19**) mediante los cuales se identificaron los elementos deficientes según la perspectiva de los trabajadores, tomando como valor máximo (5.0) y como valor crítico (3.75), arrojando los siguientes resultados:

Grupo I: Dimensiones esenciales vinculadas a la naturaleza y contenido de trabajo (NT).

1. Autonomía (3.26): los trabajadores no siempre tienen la libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo deben realizar su trabajo.
2. Retroalimentación (3.21): sólo en ocasiones los supervisores u otras personas le dan a conocer a sus subordinados lo bien que están desarrollando su trabajo.

Grupo II: Dimensiones esenciales vinculadas al trabajo en grupo (TG).

1. Variedad de habilidades de grupo (3.69): no todos los miembros del grupo pueden desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo.
2. Autonomía de grupo (3.61): la mayoría de los trabajadores expresan que no siempre los miembros del grupo participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo.

Grupo III: Dimensiones esenciales vinculadas a la estimulación, al esfuerzo y resultado (EI).

1. Suficiencia (2.52): la mayoría de los trabajadores expresan que casi nunca los ingresos que reciben les permiten satisfacer sus necesidades personales.
2. Vinculación (3.58): algunos trabajadores expresan que el salario que reciben no se corresponde con la cantidad y calidad de su trabajo.

Grupo IV: Dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de trabajo (CT).



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu

1. Ergonómicas (3.72): los equipos, muebles, herramientas, útiles de trabajo y espacio permiten realizar el trabajo cómodamente (casi siempre). El resultado obtenido no supera el valor crítico pero no es completamente desfavorable.

Grupo V: Dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de bienestar (CB).

1. Desarrollo Personal y Profesional (3.47): las condiciones de desarrollo personal y profesional de capacitación y/o posibilidades de ascenso no satisfacen a la mayoría de los trabajadores.
2. Atención a la vida (3.0): los trabajadores opinan que solo en ocasiones reciben apoyo para resolver sus problemas personales y familiares.
3. Desarrollo Cultural y Social (2.73): las condiciones de desarrollo y participación en las esferas culturales y recreativas no satisfacen a los trabajadores, el valor obtenido es muy desfavorable.

El gráfico general que integra los cinco grupos de satisfacción laboral, calculando un valor de media de cada grupo, alcanzaron valores inferiores al valor crítico los grupos siguientes:

Grupo I: que integra las dimensiones vinculadas a la naturaleza y condiciones de trabajo (NT = 3.73).

Grupo III: que integra las dimensiones vinculadas a la estimulación al esfuerzo y resultado (EI = 3.68).

Grupo V: que integra las dimensiones vinculadas a las condiciones de bienestar (CB = 3.69).

3. Satisfacción del cliente:

Antes de analizar este elemento es necesario señalar que la UEB no tiene contacto directo con los clientes puesto que es política de la casa matriz responsabilizar a la Empresa para desarrollar esta actividad, sin embargo la UEB dentro de sus posibilidades y con el objetivo de elevar la calidad de la actividad a que se dedica ha realizado algunos estudios específicos para evaluar la satisfacción de algunos de los clientes (con los que se ha tenido la posibilidad de contactar, por alguna u otra razón) existiendo un consenso bastante generalizado sobre la aceptación del servicio que presta la unidad.

Perspectiva económica

Para analizar los indicadores económicos se analizó el balance financiero de la UEB al cierre del año. Se analizaron los valores Plan y Real para un mismo período (**Ver anexo 20**), y los resultados se muestran a continuación:

- 1. Gasto de GRH por peso de ingreso (GGRH/PI):** Se puede observar al cierre del 2011 de un Plan de 0.011 se obtuvo 0.0097 para un 90%, de lo que se infiere que los gastos de los recursos humanos no afectan en gran medida los ingresos de la UEB.
- 2. Gasto de GRH del total de gastos (GGRH/TG):** Se puede observar al cierre del 2011 de un Plan de 0.006 se obtuvo 0.006 para un 100% de cumplimiento de los gastos de RH en relación a los gastos generales de la unidad.
- 3. Productividad del trabajo (PT):** para este indicador se tiene que para un Plan de 6332.53 pesos se obtuvieron 6430.91%\$ para un 101.55\$ de sobrecumplimiento.

5. Diagnóstico de las políticas de Gestión del Capital Humano.

La UEB no tiene diseñadas las políticas de gestión de capital humano, por lo que no poseen claras las reglas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados. La organización no cuenta con una orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones indeseadas o pongan en riesgo el resultado de las funciones específicas.

Etapas III: Estrategias para la gestión del Capital Humano.

1. Elaboración de la Matriz DAFO.

En esta etapa se decidió emplear como técnica de proyección estratégica la matriz DAFO, para lo cual, mediante la aplicación de técnicas de trabajo en equipo con los expertos seleccionados (Comité de Control Multidisciplinario), todos los problemas detectados en el diagnóstico interno se clasificaron en fortalezas y debilidades y se realizó un análisis del ambiente externo, para determinar las amenazas y oportunidades que este ofrece a la UEB

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
(**Ver Anexos 21**).

Tabla # 1: Factores internos y externos para el análisis estratégico.

Con la información anterior se conformaron las matrices de factores externos e internos, donde estos se ponderan según su nivel de prevalencia y se clasifican según el impacto en el sistema, como paso previo para la utilización de la matriz DAFO. Estas matrices se muestran en las tablas 2 y 3 respectivamente del **Anexo 22**.

En la matriz de los factores internos se obtuvo un resultado de (240) inferior a 250, por lo que los expertos consideran las **debilidades** más relevantes que las **fortalezas**.

Tabla # 2. Matriz de Factores Externos.

Como el resultado total de la matriz de los factores externos es de (285) que es mayor que 250 se puede afirmar según los expertos que las **oportunidades** son más significativas que las **amenazas**, por lo que el sistema está en condiciones de aprovechar las oportunidades del entorno.

Como se puede apreciar el sistema se ubica en el cuadrante de **OPORTUNIDADES-DEBILIDADES**, por lo que la estrategia a seguir debe ser minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades (**MINI-MAXI**).

Con estos resultados se elaboró el problema estratégico del área de Recursos Humanos, quedando definido de la forma siguiente:

Las grandes oportunidades que se presentan para la UEB en el territorio en su condición de Silviculturista no son aprovechadas a plenitud por el sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, debido a las debilidades que el mismo presenta, siendo necesario actuar de manera inmediata en la definición de políticas de recursos humanos, para lograr disminuir las deficiencias que aun prevalecen en la UEB.

Tarea 2. Luego de tener definido el problema estratégico a resolver y a partir de los resultados del diagnóstico se establecen las líneas de acción identificando requisitos legales y otros donde se define como **política** del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano a adoptar:

La UEB Silvícola Guaro encamina todos sus esfuerzos al logro de un desempeño laboral superior tanto de dirigentes como de los trabajadores en general, para lo cual es política:



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu

➤ Atraer, retener y desarrollar permanentemente el capital humano para lograr:

a) Un impacto positivo en la calidad de todos los procesos.

b) El incremento de la productividad.

➤ Observancia y cumplimiento estricto de la legislación laboral vigente

En este trabajo, donde se propone un procedimiento para realizar el autocontrol del SGICH, se propone llevar a la práctica las **políticas, estrategias y plan de acción** para la gestión del sistema (**Ver Anexo 23**); teniendo en cuenta los resultados obtenidos con la Matriz DAFO, estos elementos están encaminados al aprovechamiento de las fortalezas para asimilar las oportunidades que ofrece el entorno.

Para dar cumplimiento a estas **Políticas, Estrategias y Planes de acción** la Dirección de la UEB se ha planteado además:

1. Que nuestro Sistema de **Selección e Integración** del Personal sea mejorado continuamente para lograr ingresar a la UEB trabajadores más idóneos, competentes y con un perfil amplio de acuerdo a los requisitos de cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta para ello:

a) Los calificadores de cargos y requisitos generales y específicos del mismo.

b) Los currículum vitae del los candidatos.

c) Los resultados en los exámenes pre-empleo.

d) Los desempeños en los períodos de prueba.

2. Que nuestros Sistemas de **Organización del Trabajo y Estimulación Moral y Material** contribuyan a la motivación del personal y al logro integral de sus objetivos, teniendo en cuenta que:

a) Exista coherencia entre la carga de trabajo asignada y la capacidad de realización del personal.

b) Exista un adecuado mecanismo de Estimulación Moral, Atención al Hombre y **Comunicación** de los trabajadores por parte de los directivos.

c) Exista un sistema de estimulación salarial (Sistemas de Pago por Resultados y Estimulación en CUC), en correspondencia con las perspectivas de los trabajadores.

d) Se realice una **Capacitación** previa a los trabajadores acerca de la nueva



Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
documentación a emplear por los Recursos Humanos en las empresas del país.

3. Elaboración de la Planeación Estratégica de la UEB a mediano y largo plazo (un período de tres años).
4. La activa participación de todos los trabajadores en el logro de los objetivos y metas de la organización.
5. Que el **Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo** (SST) sea perfeccionado mediante la asignación de los medios, recursos y equipos necesarios para lograr las óptimas condiciones en los puestos de trabajo.
6. Que el proceso de **Evaluación del desempeño** contribuya a elevar la eficiencia, eficacia y la productividad de los trabajadores.
7. Que para el desempeño de los procesos se cumplan todas las legislaciones aplicables, procedimientos, instrucciones y otros requisitos legales suscritos por la organización y partes interesadas relacionados con el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

ETAPA IV: SEGUIMIENTO Y CONTROL.

Una vez implementado el procedimiento en la organización se debe realizar el monitoreo y control de la aplicación de las soluciones implementadas evaluando los resultados a través de la medición de los indicadores que se proponen, y de esta manera conocer como se ha avanzado y que falta por hacer todavía, ajustándose el procedimiento de acuerdo al comportamiento del sistema y del entorno.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu

VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL.

La aplicación del Procedimiento para realizar el Autocontrol de la Gestión Integrada del Capital Humano en la UEB Silvícola Guaro, mostró la factibilidad de su implementación pues se detectaron los principales problemas que afectan la gestión del capital Humano en ella. La presente investigación tiene implícito una significación económica-social, al aportar a la organización una herramienta capaz de diagnosticar y mejorar la utilización de los recursos humanos.

Desde la óptica Social:

Al generarse políticas obtenidas mediante el análisis estratégico y el diagnóstico de la GICH, aumentará de manera significativa el nivel de satisfacción laboral, motivación y expectativas de los trabajadores, que permitirá un mayor rendimiento de estos en el trabajo.

Desde la óptica Económica:

La GICH de la UEB logra identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, logrando esta función desempeñarse de manera estratégica, traduciéndose esto en un aumento de la productividad del trabajo y por consiguiente en la eficiencia empresarial.

Si para los resultados finales obtenidos con el desarrollo del presente trabajo, se hubiese contratado a instituciones especializadas, el costo según expertos oscilaría entre 6000.00 y 8 000.00 MN mientras que realizado por estudiantes de la UEB esta incurre solamente en gastos por concepto de alimentación y energía.

Desde la óptica Medioambiental:

Con el logro de trabajadores reconocidos, correctamente formados y con una cultura general, se logra una conciencia comprometida con los problemas que golpean hoy día el medio ambiente. Contar por cada puesto de trabajo con la descripción de los riesgos y las medidas de protección individual garantiza la correcta elaboración y aplicación de las políticas en el entorno laboral, encaminando las mismas al cuidado del medio ambiente. La optimización de los recursos tanto materiales como naturales es una de las mejores formas de preservar el medio ambiente y es uno de los tantos caminos a los que este trabajo está dirigido.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado la presente investigación en la UEB Silvícola Guaro, donde se contó en todo momento con el apoyo de todo el personal para la aplicación de las diferentes técnicas e instrumentos de investigación y recopilación de datos, y después de analizados los resultados, se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se logró una combinación adecuada de índices cuantitativos y cualitativos bajo la perspectiva del Cuadro de Mando Integral aplicado a los diferentes procesos del SGICH y la aplicación de encuestas, permitiendo la evaluación de las políticas y los procesos de capital humano de forma integrada, contribuyendo esto al incremento de la competitividad de la organización.
2. La implementación del procedimiento permitió detectar una serie de insuficiencias según los resultados del diagnóstico realizado, permitiendo comprobar la existencia de problemas relacionados fundamentalmente con:
 - Bajos niveles de conocimiento del personal acerca de la concepción de las políticas de la UEB.
 - La evaluación potencial de los trabajadores no es generalizada y no existe un procedimiento específico para desarrollarlo.
 - Los calificadores de cargo no contienen la información necesaria para que sirvan como base para una adecuada selección y establecimiento de las necesidades de capacitación (**DNC**).
 - No se tiene implementado para todos los cargos de la UEB los requisitos de perfil amplio.
3. El Plan de acción elaborado permite combinar las estrategias, con las políticas y las variables del proceso para la Gestión Integrada de Capital Humano, estando dirigido a la solución de los principales problemas detectados, donde su aplicación pertinente permitirá la mejora continua de la gestión del Capital Humano en la UEB objeto de estudio.
4. Durante el desarrollo de ésta investigación se cumplió el objetivo propuesto, pues se trazaron las estrategias para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano comprobándose de esta manera la hipótesis planteada.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu

RECOMENDACIONES

Como resultado del estudio realizado, así como teniendo en cuenta las conclusiones emitidas se recomienda:

1. Continuar implementando el procedimiento diseñado con el objetivo de realizar periódicamente un diagnóstico general sobre las políticas y los procesos del SGICH, así como implementar la etapa de Seguimiento y Control dada su importancia para el logro de resultados superiores y la retroalimentación del proceso.
2. Aprovechar la capacidad de adaptación y el carácter estratégico del procedimiento propuesto para los posibles ajustes con la aplicación de la etapa de Seguimiento y Control, adaptándolo a necesidades que puedan surgir en la implementación del SGICH.
3. Realizar la planeación estratégica a largo plazo a partir de la definición de la misión y de los objetivos estratégicos de la organización que incluya la gestión del capital humano como actividad clave para el logro de las metas propuestas.
4. Divulgar y discutir con los trabajadores en asambleas, reuniones y matutinos las políticas de capital humano definidas y los principales problemas detectados en ellas, solicitando para ello el apoyo y la colaboración de las organizaciones políticas y de masas de la UEB, principalmente la organización sindical.
5. Capacitar a todo el personal y fundamentalmente al área de Recursos Humanos en las tendencias actuales sobre esta temática, pues estos son los responsables de asesorar metodológicamente todas las actividades que se desarrollan en la UEB.
6. Aplicar consecuentemente el plan de acción trazado para el mejoramiento de las deficiencias detectadas en el funcionamiento e integración del SGICH.



BIBLIOGRAFÍA

1. Administración de Personal y Recursos Humanos (2007). 3ra Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México).
2. Becker y otros (2001). The Scorecard. Linking people, strategy and performance. Harvard Business School Press.
3. Beer M y otros (1990). Gestión de Recursos Humanos. España. Editorial Ministerio del Trabajo.
4. Bowman Cliff (1990). La esencia de la Administración Estratégica. Facultad de Administración de Cranfield.
5. Castro Ruz, Fidel (2002). Discurso pronunciado por el presidente de la República de Cuba en el acto de reinauguración de las 402 escuelas reparadas en la capital, el 29 de junio. Publicado en el periódico Juventud Rebelde del 2 de junio.
6. Chiavenato, Adalberto (1993). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mac Guaw-HILL. México. 568p.
7. Colectivo de autores (2001). El capital humano y la gestión por competencias. Universidad de Antofagasta.
8. Cuesta Santos, Armando (1990). La organización del trabajo y de la psicología social. Editorial Ciencia Sociales. La Habana, Cuba. 181p.
9. Cuesta Santos, Armando (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. Ed. "Félix Varela" y Academia
10. Cuesta Santos, Armando (2000). Gestión por competencias. Monografía. ISPJAE.
11. Cuesta Santos, Armando (2002). Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos. Editorial Academia.
12. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia.
13. De Miguel Guzmán, Margarita (1996). Metodología para la planeación de recursos humanos. Tesis para optar por el grado académico de Master en Dirección. UCLV. 83p.
14. De Miguel Guzmán, Margarita (2006). Tecnología para la Planeación Integral de los



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu

- Recursos Humanos. Aplicación en Empresas hoteleras del destino Holguín. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias. Universidad de Holguín.
15. De Miguel Guzmán, Margarita/Velázquez Zaldívar, Reynaldo (1996). Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos. Universidad de Holguín.
 - 16.15. De Miguel Guzmán, Margarita/Velázquez Zaldívar, Reynaldo (1997). Procedimiento metodológico para el Análisis y Descripción de Cargos u Ocupaciones. 21p.
 17. De Miguel Guzmán, Margarita/Velásquez Zaldívar, Reynaldo/ Marrero Fornaris, Clara (2000). Temas de Gestión de Recursos Humanos. Universidad de Holguín. 114p.
 18. Farson, Richard (1992). Administración de lo absurdo.
 19. Fundipe (2004). Cuadro de Mando e Indicadores para la gestión de personas. Editorial: Price Waterhouse Coopers, (fundación para el desarrollo de la formación de recursos humanos).
 20. Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico Empresarial (2007). Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial.
 21. Harper y Lynch (1991). Manuales de Recursos Humanos. Editorial Gaceta de los Negocios. Madrid, España. 234p.
 22. <http://www.pa-partners.com>. Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas. María Rita Graminga. Belo Horizonte, Brasil. Consultado el 9 de diciembre/ 2011.
 23. <http://www.resumidos.com>. Libros de Gerencia resumidos. El seminario de Tom Peters. Los tiempos de locura requieren de empresas locas. Consultado el 2 de Febrero/ 2012.
 24. <http://www.tablero-decomando.com>. El sentido de los indicadores relacionales en la dirección de los Recursos Humanos. Consultado el 22 de Febrero/ 2012.
 25. <http://www.tablero-decomando.com>. En la era del tablero de comando. ¿Hacia donde se dirige la función de los Recursos Humanos?-Prácticas de excelencia-Consultado el 21 de febrero/ 2012.
 26. <http://www.tablero-decomando.com>. RECURSOS HUMANOS-IN. RECURSOS HUMANOS-OUT. La diferencia entre desempeño y efectividad-Consultado el 21 de febrero/ 2012



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu

27. <http://www.todomba.com>. Políticas de Recursos Humanos en el 2003. Consultado el 20 de mayo/ 2012.

28. Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001). El cuadro de mando integral. Segunda Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. España.

29. Marsán Castellanos, Juan (1986). La organización del Trabajo Tomo I y II. ISPJAE.

30. Morales Cartaza, Alfredo (2006). Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de recursos Humanos. (Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas). ISPJAE, La Habana.

31. Nogueira R, Dianelys/Medina L, Alberto/Nogueira R, Carlos (2004). Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Editorial Pueblo y Educación.

32. Normas Cubanas para la Gestión Integrada de Capital Humano. 2007.

33. Proyecto EIT/OIT/PNUD. Nuevo sistema de Gestión de Recursos Humanos hacia organizaciones de rápido aprendizaje y eficiencia. La Habana, Cuba.

34. Simón, C. (2004). Cuadro de Mando Integral de RRHH.

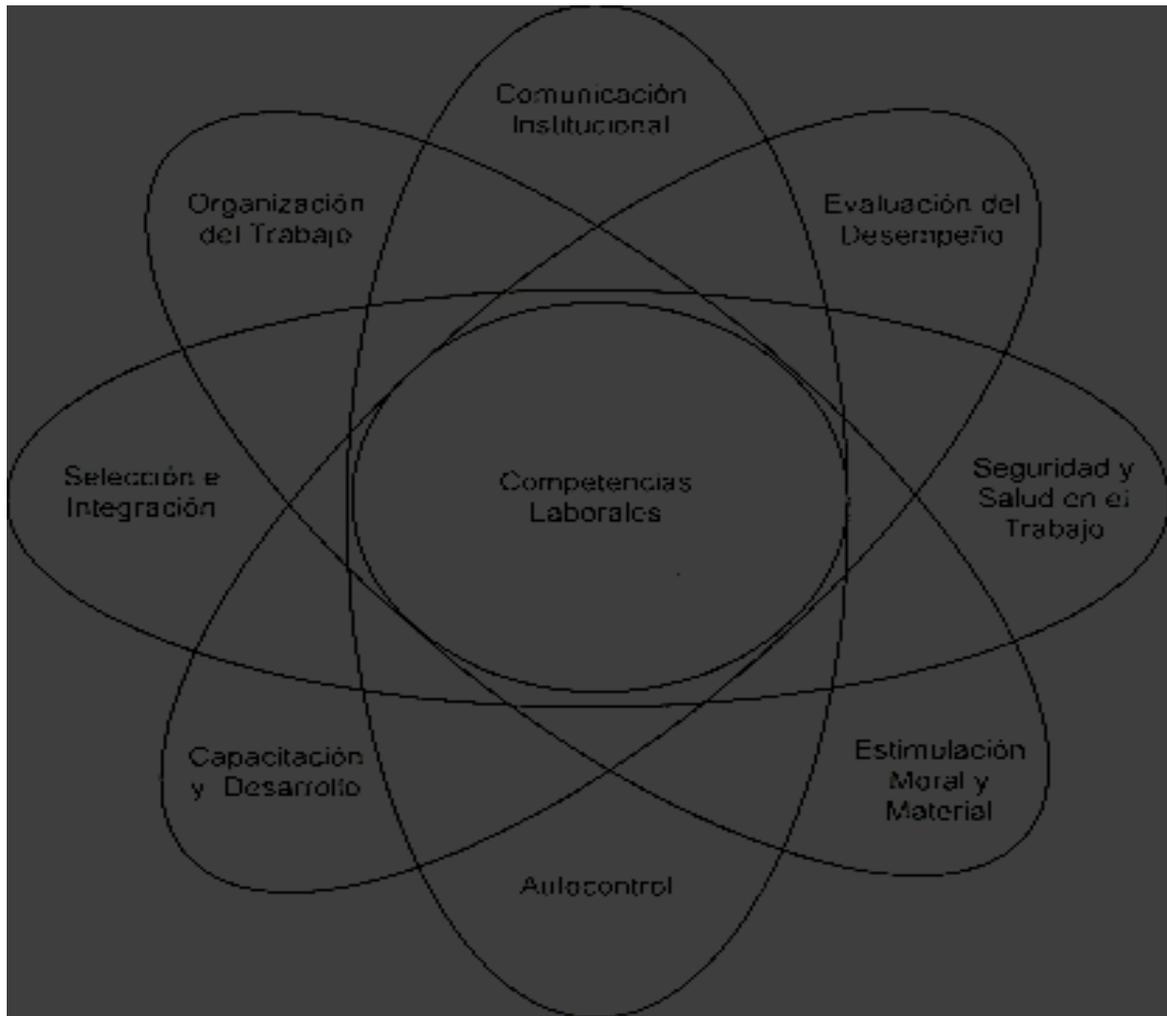
35. Soto Álvarez, C. (2003). Cuadro de Mando: aplicación a la dirección de RRHH. www.accenture.com/spain.

36. Velásquez Zaldívar, Reynaldo (2002). Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en Empresas en perfeccionamiento. Universidad de Holguín. 28p.

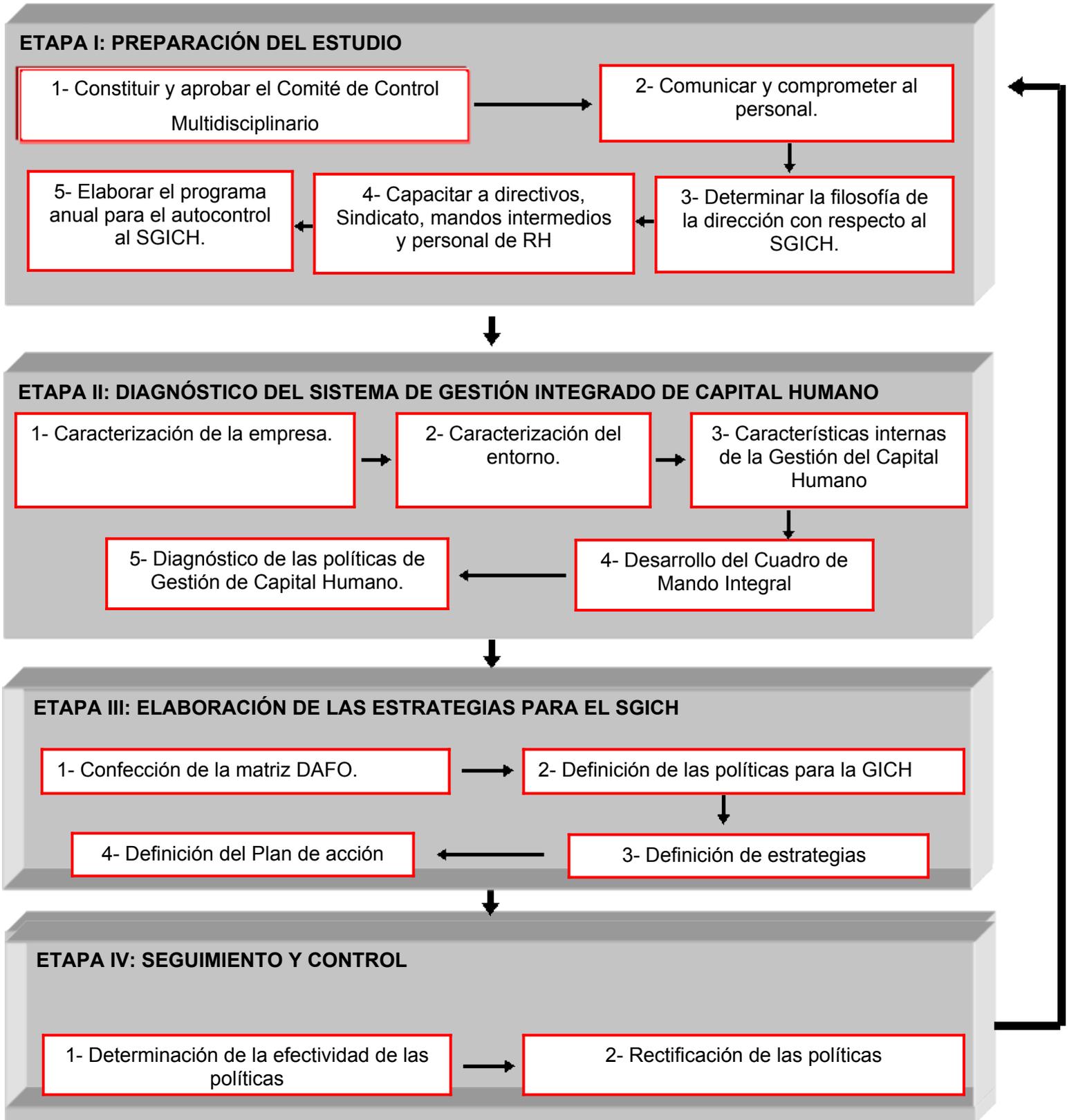
37. Velásquez Zaldívar, Reynaldo (1996). Diseño y aplicación de un procedimiento metodológico para la realización de Auditorías de Gestión de Recursos Humanos: Tesis para optar por el grado académico de Master en GRH. ISPJAE. 100p.

ANEXOS

Anexo 1. Modelo cubano para el diseño e implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano. **Fuente:** NC 3001:2007 Gestión de Capital Humano-Requisitos



Anexo 2. Procedimiento para el autocontrol del SGICH.



Anexo 3. Encuesta de Gerencia Participativa. **Fuente:** Cuesta Santos, 2010 (Tecnología de Gestión de Recursos Humanos)

¿Cuál es su coeficiente de gerencia participativa?

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

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

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

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

Anexo 4. Sistema de Indicadores para evaluar el SGICH. **Fuente:** Elaboración propia

Indicadores	Forma de Cálculo	Objetivo	Nivel de referencia	Periodicidad
Influencia de los empleados	A través de la aplicación de Encuestas	Determinar el grado de compromiso y liderazgo de la alta gerencia, de los mandos intermedios y los jefes de líneas.	Igual al 100%	Ante cambios en las políticas de RRHH.
Índice de ausentismo	$Ind. Aus. = \frac{\text{Días no trabajados}}{\text{Fondo de tiempo más utilizado}} \cdot 100$	Mostrar el nivel de inasistencia al trabajo.	Igual que 1	Mensual
Índice de fluctuación	$IF = \frac{\text{Total de bajas que fluctúan}}{\text{Promedio de trabajadores}} \cdot 100$	Mostrar la capacidad de atracción y retención de la fuerza de trabajo por la organización	Estado deseado: 8 rotaciones al año	Trimestral
Índice de congruencia	Según Escala de Valoración	Mostrar la percepción que tienen los trabajadores sobre el nivel de compromiso, competencia y congruencia que genera la aplicación de las políticas de Capital Humano.	Igual que 1	Ante cambios en las políticas de RRHH.
Índice de compromiso				
Índice de competencia				
Índice de inventario de personal	$IIP = 1 - \left(\frac{Da}{Da + Dc} \right) \cdot 100$	Valorar el estado del inventario de personal.	Con períodos anteriores	Mensual
Índice de evaluación del potencial	$IEP = \frac{TEP}{TT} \cdot 100$	Determinar las capacidades de los recursos humanos para su desempeño actual y ante posibles cambios en la organización.	Igual al 100%	Anual
Índice del análisis y descripción de cargos u ocupaciones	$IADCO = 1 - \frac{\text{Total de cargos a modificar}}{\text{Total de cargos}} \cdot 100$	Determinar el grado de actualización de la documentación que contiene el análisis de cargos u ocupaciones	Igual al 100%	Anual
Índice de planeación	$IP = \left\{ 0.5 \cdot \left[\frac{VMn}{VMy} \right] + 0.5 \cdot \left[\left(\frac{AR - ARnP}{AP} \right) \cdot \left(1 - \frac{AA}{AR} \right) \right] \right\} \cdot 100$	Mostrar el grado de cumplimiento de lo previsto en la planificación de RRHH	Igual al 100%	Trimestral
Índice de selección e integración	$ISI = \frac{\text{Trab. vencieron Período de Prueba}}{\text{Total deseleccionados}} \cdot 100$	Mostrar el grado de eficacia de la actividad de selección.	Igual al 100%	Semestralmente
Tasa de selección e integración	$TSI = \frac{\text{Nr. Candidatos}}{\text{Nr. en convocatoria}}$			
Razón de selección e integración	$RS = \frac{\text{Nr. de candidatos}}{\text{Nr. Total de candidatos}}$			
Calidad de las solicitudes	$CS = \frac{\text{Entrevistas realizadas}}{\text{Contrataciones efectivas}}$			
Índice de evaluación del desempeño	$IED = \sum \frac{\text{Tes.} + \text{Te.op} + \text{Ten}}{\text{Total de trabajadores}} \cdot 100$	Valorar el impacto de la GCH en la elevación del desempeño individual.	Igual al 100%	Mensual
Índice de evaluación por categorías	$IEtec. = \frac{\text{Nr. Técnicos evaluados}}{\text{Total de técnicos}}$ $IEcuadros = \frac{\text{Nr. cuadros evaluados}}{\text{Total de Cuadros}}$	Determinar el cumplimiento de la realización de la evaluación por cada categoría ocupacional.		
Índice de calidad de evaluación	$ICEtec. = \frac{\text{Nr. Técnicos evaluados bien}}{\text{Nr. Técnicos Evaluados}}$ $ICEcuadros = \frac{\text{Nr. Cuadros evaluados bien}}{\text{Nr. de cuadros evaluados}}$	Determinar el nivel de evaluaciones satisfactorias alcanzado por los trabajadores.		
Índice de conformidad con la evaluación		Mostrar el nivel de concordancia en la evaluación, existente entre el evaluado y el evaluador, así como la calidad del procedimiento de evaluación utilizado.	Igual que 1	Mensual

	$ICon.E = \frac{Nr.deTécnicos\ conforme\ con\ la\ Evaluación}{Nr.deTécnicos\ Evaluados}$ $ICon.E = \frac{Nr.deTécnicos\ conforme\ con\ la\ Evaluación}{Nr.deTécnicos\ Evaluados}$			
Índice de capacitación y desarrollo	$ICD = \left(\sum_{t=1}^k \frac{TCRCt}{k} \right) \cdot 100$	Determinar el grado en que han sido resueltas las demandas de capacitación y desarrollo	Igual al 100%	Trimestral
Índice de participación en postgrado	$IPPost = \frac{Matrícula\ Total}{Total\ de\ Técnicos\ Graduados\ de\ Nivel\ Superior}$	Determinar el nivel de participación en la actividad de postgrado	Igual que 1	Trimestral
Índice de cumplimiento del plan de postgrado	$ICPPost = \frac{Total\ de\ Post\ Grado\ en\ el\ Año}{Total\ de\ Post\ Grado\ Pr\ ogramados}$	Mostrar el estado de cumplimiento del plan de postgrado.	Igual al 100%	Trimestral
Índice de participación de trabajadores en actividades de superación	$IPTAS = \frac{Total\ de\ Trabajadores\ que\ cursan\ Acciones}{Total\ de\ Planificados\ a\ cursar\ Acciones}$	Mostrar el nivel de participación de los trabajadores en actividades de superación.		
Índice de cumplimiento del plan de capacitación	$ICC = \frac{Total\ de\ Actividades\ Formativas\ Realizadas}{Total\ de\ Actividades\ Formativas\ Pr\ ogramadas}$	Determinar el estado de cumplimiento del plan de formación	Igual al 100%	Anual
Proporción de promovidos del total de la plantilla	$PPP = \frac{Cantidad\ de\ Promovidos\ en\ el\ Año}{Total\ de\ la\ Plantilla}$	Determinar el nivel en que se utilizan las fuentes internas para la promoción.	Con períodos anteriores	Anual
Proporción de directivos promovidos del total de directivos.	$PPP = \frac{Cantidad\ de\ Promovidos\ en\ el\ Año}{Total\ de\ Directivos}$	Muestra el nivel en que los directivos son promovidos (uso de fuentes internas).		
Proporción de los trabajadores por forma y sistema de pago	$PTFT = \frac{T.t.s.pX}{Total\ de\ la\ Plantilla} \cdot 100$	Determinar la cantidad de trabajadores abarcados en diferentes sistemas de pago	Con períodos anteriores	Según cambio en los Reglamentos de los Sistemas de Pago.
Diferencia de salario entre las diferentes categorías ocupacionales	$PTSP = \frac{\sum 10\ Mayores\ Salarios}{\sum 10\ Menores\ Salarios}$	Determinar la diferencia que existe entre los salarios de las diferentes categorías ocupacionales.	Con períodos anteriores	Anual
Índice de estimulación moral y material	$IEMM = \frac{Elementos\ Utilizados\ para\ la\ Est.}{Elem.Ident.perono\ Utilizados + Elem.Util.Estim.}$	Determinar la utilización de las oportunidades de recompensas para contribuir al desempeño organizacional.	Con períodos anteriores	Trimestral
Índice de incidencia	$Incidencia = \frac{Nr.\ de\ incidentes \cdot 1000}{Promedio\ de\ trabajadores}$	Determinar el nivel de incidencia según la cantidad de trabajadores lesionado.	Con períodos anteriores	Mensual
Índice de gravedad	$Gravedad = \frac{(JP + I) \cdot 10\ 000}{Horas - Hombres\ trabajadas}$	Determinar el nivel de gravedad según cantidad de trabajadores lesionado.		
Coefficiente de Mortalidad	$CM = \frac{Nr.Total\ de\ Accidentes\ Mortales}{Nr.Trabajadores\ Accidentados}$	Determinar el número de accidentes mortales	Con períodos anteriores	Mensual
Índice de Seguridad y Salud en el Trabajo	$ISST = \frac{Cantidad\ de\ puestos\ evaluados\ de\ bien}{Total\ de\ puestos\ evaluados} \cdot 100$	Determinar el impacto de la Seguridad y Salud en el Trabajo	Igual que 100%	Semestral
Satisfacción laboral Satisfacción al cliente.	A través de aplicación de Encuestas	Medir el grado de satisfacción laboral y de clientes externos.	Con períodos anteriores	Anual

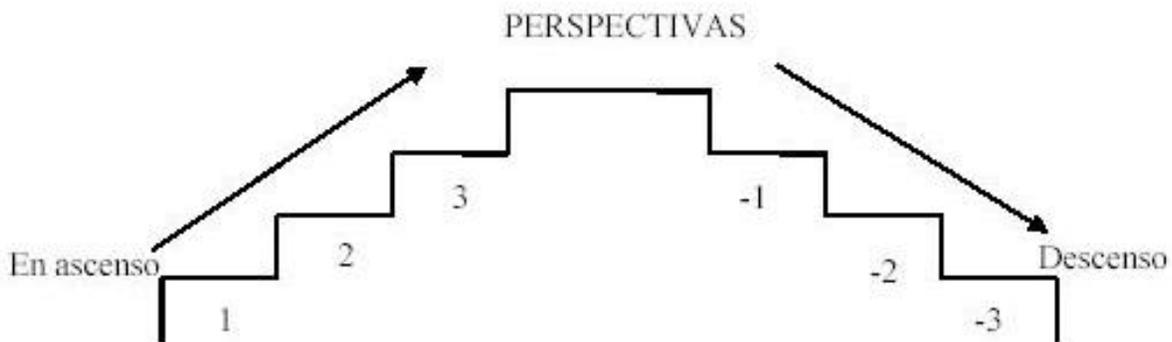
Gasto de GRH por peso de ingreso	$GGRH = \frac{\text{Gasto de GRH}}{\text{Ingresos}} \cdot 100$	Determinar cuanto se invierte, en materia de gestión de los recursos humanos, para lograr el ingreso de una unidad monetaria	Con períodos anteriores	Anual
Gasto de GRH del total de gastos	$TGGRH = \frac{\text{Gasto de GRH}}{\text{Total de Gastos}} \cdot 100$	Medir el peso de los gastos de la gestión de los recursos humanos en el total de gastos de la UEB.		
Productividad del trabajo	$Pt = \frac{\text{Valor Agregado Bruto}}{\text{Promedio de trabajadores}}$	Conocer el rendimiento de los trabajadores	Con períodos anteriores	Mensual

Anexo 5. Encuesta del escalonamiento de las perspectivas. **Fuente:** Cuesta Santos, 2010 (Tecnología de Gestión de Recursos Humanos).

Marque con el símbolo correspondiente el escalón donde están sus perspectivas en la UEB donde labora.

MUCHAS GRACIAS.

SIMBOLO	PERSPECTIVAS RELACIONADAS CON:
S	POSIBILIDAD DE INCREMENTAR SU SALARIO
P	POSIBILIDAD DE SER PROMOVIDO A UN CARGO SUPERIOR
C	POSIBILIDAD DE CAPACITACION (SUPERACIÓN)
M	POSIBILIDAD DE MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.



Anexo 6. Encuesta para valorar la participación de los trabajadores en la empresa.

Preguntas a contestar	SI	No	A veces
1. La participación de los trabajadores en las decisiones es real en la empresa.			
2. La vinculación de los trabajadores al logro de los objetivos.			
3. Los trabajadores aceptan los aumentos de responsabilidad en cuanto a organización y control de su propio trabajo.			
4. Los trabajadores disponen de información suficiente dentro de su nivel jerárquico, para realizar aportes significativos a la gestión.			
5. Existen vías adecuadas para la canalización de sus demandas.			
6. Los trabajadores perciben que sus demandas son atendidas.			
7. Existe en su UEB algunos de los siguientes sistemas de participación:			
• Dirección por objetivos.			
• Reuniones para dar soluciones			
• Reuniones para fijar políticas.			
• Sistemas de información para encuestas.			
• Círculos de calidad.			
• Buzón de sugerencias.			
• Reuniones para mejorar métodos.			
• Reuniones para mejorar condiciones de trabajo.			
• Otras.			
8. En su UEB la participación en estos sistemas es:			
• Algo formal y esporádico.			
• Está sistematizado y tiene calendario y objetivos previstos de antemano.			
9. Los canales de comunicación son los suficientemente fluidos para permitir el desarrollo de estos sistemas.			
10. El personal es el activo más importante en la UEB.			
11. La creatividad e imaginación son muy frecuentes en el trabajo.			
12. Los resultados de la participación de los trabajadores han sido efectivos en las siguientes áreas:			
• Técnico productiva			
• Económica			
• Recursos humanos			
• Comercial.			
13. La falta de participación se debe a:			
• Falta de interés mostrado por la dirección			
• Falta de interés por los trabajadores			
• Falta de vías adecuadas para su canalización			
• Deficiente flujo de información			
14. El personal percibe que sus aportes a la organización mejoran su posición en esta.			

Anexo 7. Escala para la valoración de la participación de los trabajadores en la empresa.

1. Valore Usted hasta que punto las políticas del Capital Humano de su UEB sirven para aumentar el compromiso de las personas con su trabajo y con la organización.

/ --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- /

Mín. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Máx. (Alto grado de compromiso)

Alto grado de compromiso significa: Los trabajadores están motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones en salario, prácticas de trabajo, requisitos y otros.

2. Valore usted hasta que punto sirven las políticas del capital humano para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con habilidades o conocimientos requeridos por la organización en el momento actual y futuro.

/ --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- /

Mín. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Máx. (Alto grado de competencia)

Alto grado de competencia significa: Los trabajadores de la UEB tienen la versatilidad, habilidades y perspectivas para aceptar nuestros roles y puestos de trabajo según sea necesario.

3. Valore usted si las políticas del capital humano permiten que existan coincidencias de intereses entre la dirección y los obreros, entre los obreros la UEB y las familias de los obreros.

/ --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- /

Mín. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Máx. (Alto grado de congruencia).

Alto grado de congruencia significa: La UEB ha conformado sistemas de trabajo y recompensas, para que exista una mayor coincidencia de intereses entre la dirección y los trabajadores.

Anexo 8. Lista de chequeo para la evaluación de las condiciones de trabajo en los puestos.

CONDICIONES DE TRABAJO	SI	NO	NP
Condiciones de Seguridad (Se)			
1. ¿Están en buen estado las superficies de trabajo del puesto?			
2. ¿Los medios de trabajo o transporte están en buen estado técnico?			
3. ¿Funcionan (en el área) los medios necesarios para la protección contra incendios?			
4. ¿Se encuentra protegido el puesto contra riesgos eléctricos?			
5. ¿Existen los M.P.I. necesarios en el puesto?			
6. ¿Los equipos presentan los medios técnicos de Seguridad necesarios?			
Condiciones Higiénicas (Hi)			
1. ¿Las condiciones microclimáticas (temperatura, humedad y velocidad del aire), se encuentran dentro de los límites permisibles.			
2. ¿El aire que se respira en el puesto está libre de contaminación (polvo, humo, vapores, productos tóxicos)?			
3. ¿Los valores de ruido en el puesto no exceden los valores normados?			
4. ¿Los niveles de vibración en el puesto no exceden los valores normados?			
5. ¿Los niveles de iluminación satisfacen los requerimientos visuales de la tarea a realizar?			
Condiciones Ergonómicas (Er)			
1. ¿El diseño del puesto permite obtener de forma rápida, clara y precisa la información necesaria para la ejecución correcta de las tareas?			
2. ¿El diseño del puesto permite el accionamiento rápido, oportuno y seguro de los controles necesarios para desarrollar adecuadamente las tareas?			
3. ¿Los equipos, muebles y espacios permiten realizar las tareas cómodamente?			
4. ¿Se utilizan regímenes de trabajo y descanso de forma adecuada en el puesto?			
Condiciones Estéticas (Es)			
1. ¿La forma y color de los medios de trabajo es agradable?			
2. ¿Están distribuidos los colores en el espacio del puesto de trabajo de forma proporcional, brindando una combinación agradable y cuidando de crear un ambiente subjetivamente amplio?			
3. ¿Los equipos o medios de trabajo se encuentran limpios?			
4. ¿Se utiliza la música como elemento para reducir la monotonía o con otro fin?			
Condiciones de Bienestar (Bi)			
1. ¿Existe un lugar donde se presten los servicios médicos necesarios (primeros auxilios)?			
2. ¿Se cuenta con instalaciones sanitarias cercanas al puesto de trabajo, separadas por sexo?			
3. ¿Existe, cercano al puesto de trabajo un suministro de agua potable?			
4. ¿Existe un lugar seguro donde el trabajador pueda guardar sus ropas u otros efectos personales (bicicletas, etcétera)?			
5. ¿Existe un lugar de descanso donde los trabajadores puedan reposar en el tiempo libre?			
6. ¿La alimentación es variada, agradable y nutritivamente balanceada?			

Anexo 9. Instrumento para el procesamiento de la lista de chequeo de evaluación de los puestos.

Índice de seguridad e higiene ocupacional

ISST = (CPEB / TPE) * 100, donde:

CPEB: Cantidad de Puestos Evaluados de Bien en cuanto a condiciones de trabajo.

TPE: Total de Puestos Evaluados.

Objetivo: Indicador de efectividad que refleja en que medida el desempeño del sistema de gestión de la SST, propicia el mejoramiento sistemático de las condiciones de los puestos de trabajo.

Sistema de procesamiento y toma de decisiones: Se parte de la evaluación de cada puesto de trabajo seleccionado para el estudio mediante una lista de chequeo, esta lista de chequeo debe ser respondido por la persona que realiza el estudio, la cual puede recurrir a la opinión del trabajador en caso de no tener el total conocimiento de alguno de los aspectos, el mismo consta de 25 afirmaciones (ver Anexo 9), con dos opciones generales, una para el caso de las preguntas que no proceden, es decir, que no son necesarias utilizarlas ya que no se ajustan a las condiciones del puesto; y otra para las que sí proceden, teniendo en este caso la posibilidad de responder afirmativamente o negativamente de acuerdo a sí se cumple o no la afirmación.

Sistema de procesamiento:

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

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

$VI = (TP / TPP)$, donde:

TP: Total de puntos.

TPP: Total de preguntas que proceden.

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

$VF = \{[Se + Hi + 0.33 (Es + Er + Bi)] / 3\} * 100$, donde:

Se: Evaluación obtenida por las condiciones de seguridad.

Hi: Evaluación obtenida por las condiciones higiénicas.

Es: Evaluación obtenida por las condiciones estéticas.

Er: Evaluación obtenida por las condiciones ergonómicas.

Bi: Evaluación obtenida por las condiciones de bienestar.

Calculado este valor final, se puede evaluar el puesto según el siguiente rango obtenido a partir de la aplicación del método Delphi a un conjunto de expertos (Pérez, 1998):

- De 0 - 50 % Evaluación de Mal (M).
- De 51 - 79 % Evaluación de Regular (R).
- De 80 - 100 % Evaluación de Bien (B).

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

Niveles de referencia: Se tratará de alcanzar valores del indicador superiores al anterior, constituyendo este el límite inferior y el superior el 100%, es decir, que todos los puestos evaluados posean buenas condiciones laborales. Se considera que un 75% de los puestos, evaluados de bien es un resultado aceptable.

Anexo 10. Guía para desarrollar el contenido de las políticas. **Fuente:** Lloyd's Register, 2002.

Las políticas deben contener:

1. Una declaración aplicable a toda la organización que incluye:

- a) El propósito del establecimiento alcance y difusión de la política.
- b) Una breve declaración de lo que considera la organización sobre aspectos que pueden ser especialmente determinados por las presiones existentes en el momento en que se prepara la política y los más frecuentes son: La fuerza del mercado u otras fuerzas externas pueden requerir reforzarla necesidades la calidad. Referirse a la competitividad y a cómo deben ser los productos y servicios de la organización para poder competir. La identificación específica de las necesidades de los clientes que deben ser satisfechas por los productos o servicios .Cuando hay necesidad de ampliar el concepto de cliente a las organizaciones e individuos internos que participan en la generación de los productos o servicios .La organización generalmente no es un ente aislado, si no que interacciona con muchas partes que no son necesariamente los clientes o usuarios de los productos o servicios que suministra, por ejemplo: la sociedad, los inversionistas, los accionistas, los intereses nacionales ,los empleados ,etc. .y deberán tomarlos en consideración cuando determinen sus políticas. No es suficiente una política de orientación limitada a la satisfacción del cliente sin tener en cuenta la protección del medio ambiente ,la utilización racional de los recursos naturales ,los riesgos para los vecinos y la población ,la legislación ,la seguridad e higiene laboral ,las políticas gubernamentales, los beneficios para los accionistas ola recuperación de las inversiones .Cuando es necesario enfatizar la participación de la fuerza de trabajo .Cuando es necesario enfatizar la prevención y la mejora continua.
- c) Las acciones que deben ser tomadas en toda la organización con relación a las políticas trazadas.
- d) Establecimiento de auditorias para comprobar el cumplimiento con las políticas y la revisión de su efectividad.

2. Cuando sea necesario, una delegación de autoridad a las unidades organizativas Subordinadas, para establecer políticas complementarias de acuerdo a sus necesidades.

Anexo 11. Comité de Control Multidisciplinario. **Fuente:** Elaboración propia.

No	Nombre y Apellidos	Cargo	Área
1	Josefa Neyra Carballido	(Esp. C Gestión RRHH) Coordinadora	RRHH
2	Yuleydis Socarrás Guzmán	Esp. C Gestión Económica (Miembro)	Economía
3	Silfredo Anache Casael	Esp. B Integral Forestal (Miembro)	Dirección
4	Isabel Sánchez Montero	Jefe Brigada BTS Guaro (Miembro)	Producción

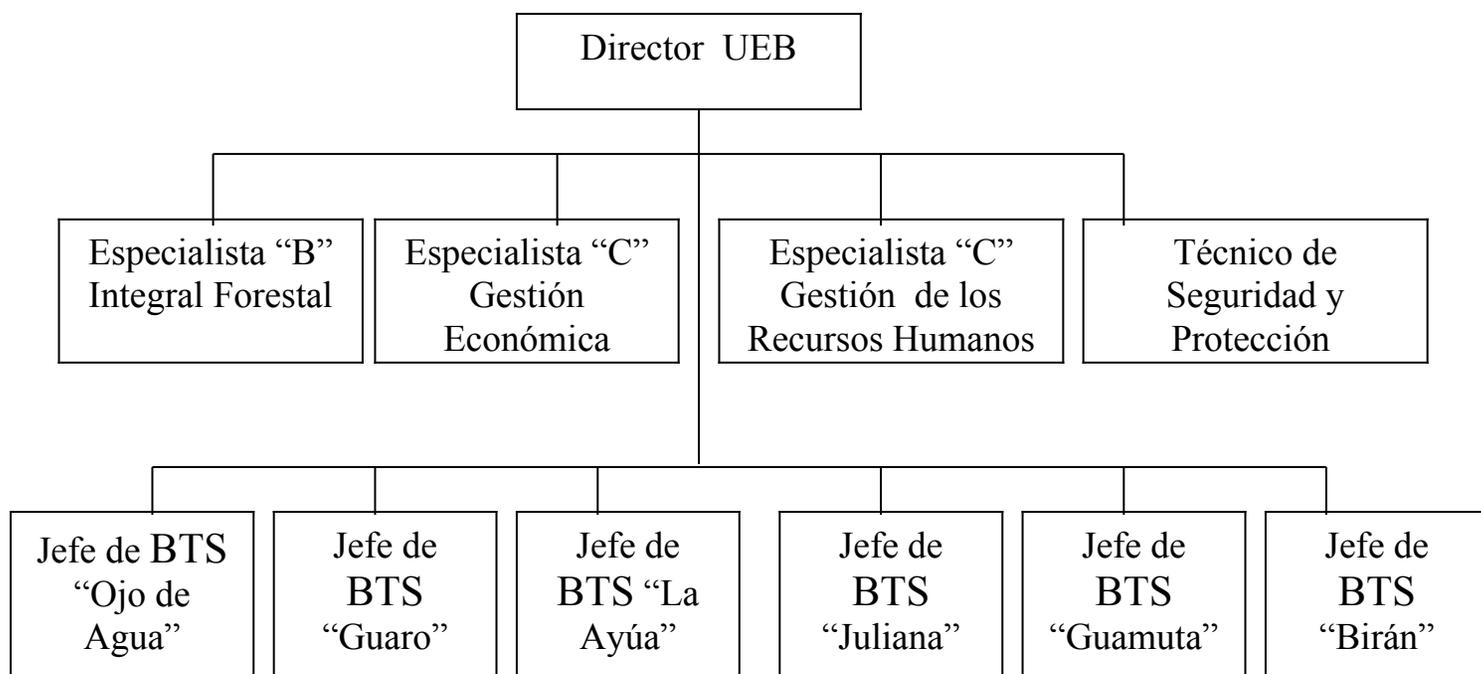
Anexo 12. Programa anual para la realización del autocontrol al SGICH. **Fuente:** Elaboración propia.

Fecha	Actividad de Autocontrol	Área a controlar	Objetivos	Ejecuta	Responsable
Enero/2012	Verificar si la organización cuenta con la documentación siguiente: a) La política de gestión del capital humano y los objetivos. b) El manual de gestión de los recursos humanos. c) Los procedimientos documentados imprescindibles y todos los que se requieran para la aplicación del Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos. d) Los registros.	Grupo de Recursos Humanos	Comprobar el estado de los documentos rectores para la gestión del capital humano.	Comité de Control Multidisciplinario (CMM)	Coordinador del CMM
Febrero/2012	Chequear que se encuentren elaborados: el Reglamento, el Procedimiento y los Modelos para la Evaluación del Desempeño.	Grupo de Recursos Humanos	Verificar la existencia de los documentos rectores para evaluar el desempeño	CMM	Coordinador del CMM
	Chequear que los modelos de Evaluación del Desempeño estén debidamente firmados por el trabajador.		Verificar que los modelos se estén aplicando correctamente	Grupo RH	Coordinador del CMM
	Chequear que se evalúe el desempeño en los primeros días del mes siguiente a evaluar.		Garantizar que no se acumulen varios períodos a evaluar.	Grupo RH	Coordinador del CMM
	Chequear que el jefe inmediato superior del evaluado conserve una copia en sus archivos.		Conservar una copia para posible reclamación del trabajador.	Grupo RH	Coordinador del CMM
	Chequear que se archive una copia de la evaluación anual en el expediente del trabajador.		Para dar seguimiento a la trayectoria laboral del trabajador.	Grupo RH	Coordinador del CMM
	Chequear el estado de cumplimiento del programa de Capacitación establecido en el Convenio Colectivo.		Comprobar que se cumpla el programa de Capacitación.	CMM	Coordinador del CMM
Marzo/2012	Chequear que se realicen las actividades de capacitación en correspondencia con los DNC.		Garantizar que se realice la capacitación de acuerdo a las necesidades reales del trabajador.	CMM	Coordinador del CMM
Abril-Mayo/2012	Chequear la calidad de los procesos de Selección e Integración (Criterios de selección, Métodos, técnicas y herramientas que se utilizan en el proceso de selección de los aspirantes a ingresar en la UEB)	Grupo de Recursos Humanos	Garantizar la calidad en la selección de la fuerza de trabajo	CMM	Coordinador del CMM
	Chequear que esté elaborado y se cumpla el programa de acogida que garantiza la iniciación laboral de los trabajadores (Integración).		Garantizar la adaptación de los nuevos trabajadores a las nuevas condiciones de trabajo de la UEB.	Grupo RH y CMM	Coordinador del CMM
	Comprobar que el otorgamiento de plazas vacantes a personal interno se realice a través de los Comités de Expertos de las áreas.		Garantizar que se cumpla con los requisitos de idoneidad demostrada.	Grupo RH y CMM	Coordinador del CMM
	Comprobar que se cumpla con lo establecido en la legislación respecto al período de prueba para evaluar que la persona posee la idoneidad y competencia para el desempeño del cargo que aspira a ocupar.		Garantizar que el trabajador demuestre que es idóneo para el cargo.	Comité de Expertos y CMM	Coordinador del CMM
	Chequear la formalización de la relación laboral de los trabajadores y la utilización correcta de los diferentes tipos de contratos y los documentos de nombramiento o elección, cumpliendo con la legislación vigente en la materia.			Grupo RH y CMM.	Coordinador del CMM
	Comprobar el registro, la actualización y la conservación en buen estado del expediente laboral de cada trabajador y comprobar si se cumple con lo dispuesto respecto a que el traslado del expediente laboral exclusivamente se realiza por la vía institucional.		Garantizar una adecuada conservación de los expedientes laborales.	Grupo RH y CMM.	Coordinador del CMM

Abril-Mayo/2012	<p>Verificar si se cumple con lo establecido respecto a la atención y preparación de los recién graduados de técnico medio y de nivel superior en cuanto a:</p> <p>a) Tener designado un tutor para guiar su adiestramiento laboral.</p> <p>b) Tener elaborado un plan de adiestramiento laboral para su preparación en un determinado cargo.</p> <p>a) Cumplir el plan de adiestramiento.</p> <p>b) Evaluar periódicamente el desempeño y el cumplimiento de su plan.</p> <p>c) Poseer un expediente independiente, donde se archivan la copia del plan de adiestramiento y las evaluaciones con el resultado de su desempeño.</p>		Contribuir a una adecuada preparación de los recién graduados.	CMM	Coordinador del CMM
Junio/2012	Comprobar la existencia de la Resolución de nombramiento de Designados y Funcionarios .	Grupo de Recursos Humanos	Garantizar que se ocupen las plazas que por resolución se consideran designados y funcionarios.	Grupo RH y CMM	Coordinador del CMM
	Verificar si se han realizado diagnósticos del estado, las necesidades y los medios de comunicación en la organización.		Conocer el estado actual de la comunicación institucional.	CMM	Coordinador del CMM
Junio/2012	Comprobar si la organización tiene bien definida la misión, visión y los valores de la organización y aprobado su objeto social, verificar si lo conocen y dominan todos los trabajadores y si existen los medios para su difusión en el colectivo laboral.		Contribuir a desarrollar una adecuada planeación estratégica de la organización.	Grupo RH y Dirección UEB	Coordinador del CMM
Junio/2012	Verificar si se tiene elaborada la estrategia de comunicación con su respectivo programa de acción, alineados a la estrategia general de la organización y a la gestión integrada de los recursos humanos.		Garantizar la alineación de la estrategia empresarial con la de gestión del capital humano.	CMM Grupo RH y Dirección UEB	Coordinador del CMM
Junio/2012	Comprobar si se utilizan diferentes canales de comunicación para transmitir y compartir información y valores con los trabajadores.		Garantizar que las informaciones lleguen a los trabajadores.	CMM, Grupo RH y Dirección UEB	Coordinador del CMM
Julio/2012	Verificar si está elaborado y actualizado el programa para la realización de los estudios de Organización del trabajo y aprobado por el Consejo de Dirección.		Contar con programa para la realización de estudios de organización del trabajo.	Grupo RH y CMM	Coordinador del CMM
Julio/2012	Comprobar si están aprobadas por Resolución del Director General las personas responsables de la realización de los estudios del trabajo, así como los que deben participar.	Grupo de Recursos Humanos	Garantizar la preparación y especialización de los técnicos encargados de desarrollar los estudios de organización del trabajo.	CMM	Coordinador del CMM
Julio/2012	Verificar si se dispone de un procedimiento documentado donde se establece cómo realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo, así como la forma de implementar estos resultados.		Contar con un mecanismo que facilite implementar los resultados de los estudios organizativos.	CMM	Coordinador del CMM
Agosto/2012	Chequear que los Planes de Trabajo de los trabajadores se corresponda con su contenido de trabajo.		Garantizar el cumplimiento con el perfil de competencias diseñado para el trabajador.	Grupo RH y CMM	Coordinador del CMM
	Comprobar evidencias de la participación de los trabajadores en los estudios del trabajo.		Todas las Áreas de la UEB	Garantizar la implicación de los trabajadores en la toma de decisiones.	Grupo RH y CMM
	Comprobar si la cantidad de trabajadores por área están en correspondencia con los resultados de los estudios de Organización del Trabajo y con el nivel de la actividad productiva que desarrolla la organización.	Todas las Áreas de la UEB	Garantizar la cantidad optima de trabajadores por puestos.	Grupo RH y CMM	Coordinador del CMM
Sept/2012	Verificar la existencia en las áreas de los perfiles ocupacionales.	Todas las Áreas de la UEB	Contar con un instrumento que detalle las características que poseen nuestros trabajadores, así como las funciones y tareas que le corresponden	Grupo RH y CMM	Coordinador del CMM

Octubre/2012	Verificar si se tienen identificados y evaluados los riesgos laborales y el plan de medidas para su solución.	Todas las Áreas de la UEB	Contribuir a la disminución de accidentes de trabajo.	Grupo RH y CMM	Coordinador del CMM
	Comprobar si están elaborados y se aplican los procedimientos documentados de trabajo seguro para todas las actividades y áreas de la organización que lo requieren.	Todas las Áreas de la UEB	Contribuir a inculcar en los trabajadores cultura en la prevención de accidentes.	Grupo RH y CMM	Coordinador del CMM
	Chequear la existencia y cumplimiento de los Planes de Actividades Preventivas.	Todas las Áreas de la UEB	Contribuir a la prevención de accidentes de trabajo.	Grupo Técnico Y CMM	Coordinador del CMM
	Chequear la existencia y cumplimiento de los Planes de Mejoras de la Seguridad Salud en el Trabajo.	Todas las Áreas de la UEB	Contribuir a la prevención de accidentes de trabajo.	Grupo RH y CMM	Coordinador del CMM
Nov/2012	<p>Verificar si se tiene elaborado el programa de acciones de estimulación moral, que integrado con la estimulación material potencie las motivaciones de los trabajadores para que se fortalezca la cultura que necesita la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. Debe estar dirigido al reconocimiento de:</p> <p>a) Los resultados del trabajo en un período determinado.</p> <p>b) Los resultados de la superación.</p> <p>c) La promoción a cargos de mayor responsabilidad o como reserva de cuadros.</p> <p>d) La permanencia, vinculados a los resultados eficientes del trabajo.</p> <p>e) Las innovaciones y racionalizaciones.</p> <p>f) Los resultados de la emulación socialista.</p>	Todas las Áreas de la UEB	Lograr contar en la organización con un trabajador más estimulado y mejor motivado.	CMM Grupo RH y Dirección UEB	Coordinador del CMM
Dic/2012	Chequear que se encuentren elaborados: el Reglamento, el Procedimiento para el Pago por Resultado y la Estimulación en CUC.	Grupo RH	Fijar los parámetros y condiciones para efectuar la estimulación material.	Grupo RH y CMM	Coordinador del CMM
	De los Reglamentos mencionados verificar: 1. Certificación de cumplimiento de los indicadores. 2. Que se pague en la fecha pactada en el Convenio Colectivo de Trabajo. 3. Que los indicadores se ajusten al tipo de producción.	Grupo RH	Evitar la ocurrencia de violaciones o alteraciones en el proceso de la estimulación material.	Grupo RH y CMM	Coordinador del CMM

Anexo 13. Estructura organizativa de la UEB.

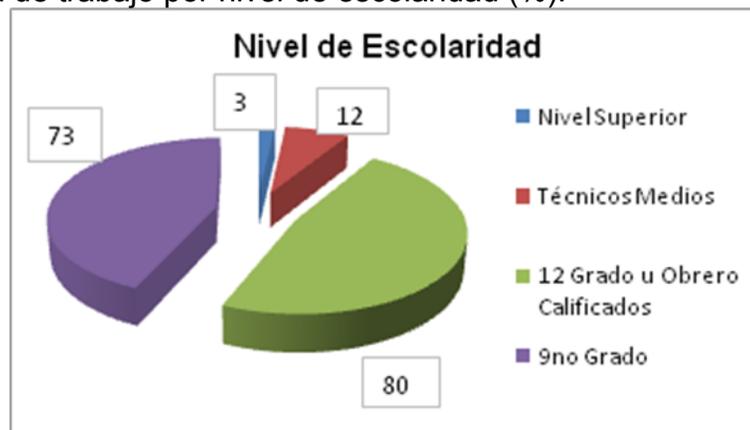


Anexo 14. Caracterización de la fuerza de trabajo de la UEB.

Desglose de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional (%).



Desglose de la fuerza de trabajo por nivel de escolaridad (%).



Desglose de la fuerza de trabajo por sexo (%).



Anexo 15: Indicadores del cuadro de Mando Integral. Fuente: Elaboración propia.

Indicadores	nivel de decisión			Perspectivas				Impacto	
	Alta dirección	Mandos intermedios	Sistema físico	Económica Financiera	Cliente	Procesos	Formación y Crecimiento	Eficiencia	Eficacia
	Coeficiente de perspectiva.	X						X	X
Frecuencia relativa de perspectivas		X					X	X	
Índice de ausentismo		X					X	X	
Índice de fluctuación.		X					X	X	
Índice de congruencia		X					X	X	
Índice de compromiso		X					X	X	
Índice de competencia	X						X	X	
Índice de inventario de personal	X					X		X	
Índice de evaluación del potencial			X			X		X	
Índice del análisis y descripción de cargos u ocupaciones	X					X		X	
Índice de planeación		X				X		X	
Índice de selección		X				X		X	
Tasa de selección e integración.		X				X		X	
Razón de selección e integración.		X				X		X	
Calidad de las solicitudes.		X				X		X	
Índice de evaluación del desempeño.		X				X			X
Índice de evaluación por categorías.		X				X			X
Índice de calidad de evaluación		X				X			X
Índice de conformidad con la evaluación		X				X			X
Índice de capacitación y desarrollo.		X				X			X
Índice de participación en postgrado.		X				X			X
Índice de cumplimiento del plan de postgrado		X				X			X
Índice de participación de trabajadores en actividades de superación		X				X			X
Índice de cumplimiento del plan de capacitación		X				X			X
Proporción de promovidos del total de la plantilla		X				X			X
Proporción de promovidos del total de directivos		X				X			X
Proporción de los trabajadores por forma y sistema de pago		X				X		X	
Diferencia de salario entre las diferentes categorías ocupacionales		X				X		X	
Índice de estimulación moral y material.		X				X		X	
Índice de incidencia		X				X			X
Índice de frecuencia		X				X			X
Coeficiente de mortalidad		X				X			X
Gasto de GRH por peso de ingreso			X	X				X	
Gasto de GRH del total de gastos			X	X				X	
Productividad del trabajo			X	X				X	

Anexo 16. Capítulo XIX. Comunicación Empresarial. Guía para realizar el diagnóstico. **Fuente:** Guía Metodológica para la elaboración del diagnóstico Empresarial. Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial.

1. Se define un correcto sistema de comunicación en la UEB. Tiene en cuenta opiniones, aptitudes y conducta de los trabajadores así como de los públicos externos.
2. Hacia qué público está encaminado hoy el sistema de comunicación definido en la UEB.
3. El sistema de comunicación interna en la UEB está alineada con el sistema de valores definido. Determinar si influye en el incremento de la motivación y en el desarrollo del sentido de pertenencia de los trabajadores.
4. Cuales son los niveles de comunicación que existen en la UEB. Se desarrolla a través de los canales de comunicación existente. Se conocen y aplican las formas de comunicación existente.
5. Como se desarrolla la comunicación externa en la UEB. Es a través del sistema de mercadotecnia implantado.
6. En los últimos tres años se ha efectuado diagnósticos donde se permita conocer:
 - Conceptos de comunicación que se manejan en la UEB.
 - Tipo de comunicación predominante
 - Enfoque de comunicación en correspondencia con objetivos, valores y estrategia.
 - Naturaleza de los procesos de comunicación.
 - Funciones de la comunicación
 - Criterios sobre retroalimentación y participación en la dirección por los trabajadores.
 - Flujo de comunicación existente.
 - Canales de comunicación.
 - Tipos de mensajes más frecuentes.
 - Grado de aplicación de los elementos de la cultura empresarial y clima organizacional.
 - Grado de implicación de los trabajadores y sentido de pertenencia de los mismos.
7. Está definido el manual de gestión de comunicación. Se utiliza como herramienta fundamental para la dirección de la UEB.
8. Está definido el manual de identidad corporativo. Se utiliza como herramienta fundamental para la dirección de la UEB. Se logra con el una imagen que lo distinga.
9. Como se materializa a nivel de la UEB el proceso de comunicación.

Anexo 17. Encuesta para el diagnóstico de la Satisfacción laboral.

INSTRUCCIONES.

Estamos haciendo una investigación para conocer el estado en que usted considera están los factores que puedan favorecer o perjudicar la satisfacción laboral en su organización. Necesitamos de su cooperación para ello.

"GRACIAS POR SU COOPERACION"

Marque con una X la casilla que de respuesta al siguiente cuestionario.

1. Nunca. (MM) 2. Casi nunca. (M) 3. A veces. (R) 4. Casi siempre. (MB) 5. Siempre. (E)

#	Preguntas	1	2	3	4	5
1	¿Tiene la libertad o posibilidad de decidir como y cuando debe realizar su trabajo?					
2	¿Se aprecia en el producto final fácilmente el resultado de su trabajo?					
3	¿Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos?					
4	¿Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?					
5	¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le dan a conocer lo bien que lo están desarrollando?					
6	¿Puede cada miembro del grupo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las tareas que tiene asignado el grupo?					
7	¿El grupo puede ver el resultado del trabajo en el producto final?					
8	¿Los resultados del trabajo del grupo afectan de manera significativa la vida o bienestar de otras personas?					
9	¿Su propio trabajo, los supervisores u otras personas, le brindan al grupo la información de la calidad con que realizan su tarea?					
10	¿Los miembros del grupo, participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo?					
11	¿El grupo, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?					
12	¿Se siente usted en todo momento apoyado por el grupo?					
13	¿Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y de estos con sus dirigentes?					
14	¿Los ingresos que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?					
15	¿El salario que recibe está de acuerdo a la cantidad y calidad del trabajo que realiza?					
16	¿Se corresponde el salario que recibe con su nivel de preparación?					
17	¿Se conocen los aspectos que se evalúan para el otorgamiento de méritos y la selección de los más destacados? (tanto morales como materiales).					
18	¿El sistema de estimulación moral y material establecido, ofrece la mayor cantidad de méritos a los más destacados?					
19	¿Los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales?					
20	¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad? ¿Las áreas están debidamente protegidas?					
21	¿Las condiciones higiénicas de su ambiente le son favorables?					
22	¿Existe orden, cuidado y el ambiente estéticamente le resulta agradable?					
23	Los equipos, herramientas, útiles de trabajo y espacio, permiten realizar el trabajo cómodamente.					
24	Las condiciones del horario de trabajo, su flexibilidad, ¿Le satisfacen?					

2 5	¿Su UEB propicia condiciones favorables de alimentación, transporte, salud, etc.?					
	EVALUE LA INCIDENCIA DE CADA UNA EN LA RESPUESTA ANTERIOR:					
	* ALIMENTACIÓN.					
	* SALUD.					
	* OTROS. (Nómbrelo).					

Anexo 18: Dimensiones esenciales de la “motivación concreta” por elemento del sistema estimulador.

I. Dimensiones esenciales vinculadas a la naturaleza y contenido de trabajo (NT).

1. Variedad de habilidades (VH) Grado en que el trabajo requiere de diferentes habilidades para ejecutarlo.
2. Identificación de la tarea (I). El grado en que un trabajo requiere del completamiento de un “todo” o algo identificado, visible como resultado.
3. Significación de la tarea (S). Impacto del trabajo en otras personas, dentro o fuera de la organización.
4. Autonomía (A). Grado de independencia en el trabajo, en su planificación, organización, control otras responsabilidades y permite realizar acciones de dirección.
5. Retroalimentación (R) Grado en que el “trabajo” provee al individuo de la información sobre su eficacia, sus resultados; esencialmente dado por su propia percepción de estos.

II. Dimensiones esenciales vinculadas al trabajo en grupo

1. Cohesión (C). Tendencia del grupo a mantenerse juntos y de acuerdo, unidad, armonía en las relaciones en aras de lograr metas grupales.
2. Atractivo (AT). Grado en que el grupo ofrece satisfacción de estar en él, grado de apoyo del grupo a sus miembros.
3. Clima sociopsicológico (CS). Grado en que la dirección del grupo es estimulante y existe un clima adecuado.
4. Variedad de habilidades (VHg). Grado de cada miembro pueda realizar todas o gran parte de las operaciones y tareas que debe realizar el grupo.
5. Identificación de la tarea (Itg). El grupo hace un “TODO” identificable.
6. Significación de la tarea (STg). Grado en que en el trabajo que realiza el grupo afecta a otras personas o grupos dentro o fuera de la Organización.
7. Retroalimentación (Rg). Grado en que el grupo recibe información sobre los resultados de su trabajo, propiamente o por terceros, su jefe, clientes, etc.
8. Autonomía (Ag). Grado de independencia en el trabajo del grupo.

III. Dimensiones esenciales vinculadas a la Estimulación al esfuerzo y resultado

Individual (EI).

1. Suficiencia (Sf). Grado en que el salario y los incentivos son suficientes para satisfacer las necesidades personales.
2. Correspondencia (Cd), Grado en que el salario y los Incentivos devengados corresponden con los conocimientos, habilidades y capacidades individuales, con sus competencias lab.
3. Vinculación (V). Grado en que el salario y los incentivos se corresponden con los resultados del trabajo.
4. Percepción (P). Grado en que el Sistema estimulador es dominado, se entiende por el individuo.
5. Coherencia (CH). Grado de correspondencia entre la estimulación moral y material.
6. Justeza (J). Grado en que el sistema estimulador es percibido como justo.

IV. Dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de trabajo (CT).

1. Seguras (Sg). Grado en que cada cual percibe seguridad para el ambiente laboral.
2. Estéticas (E). Grado en que cada cual percibe limpieza, orden interno, estética, en su ambiente laboral
3. Higiénicas (H). Grado en que cada cual percibe la existencia de condiciones ambientales en lo referente a temperatura, humedad, ruido, etc. que afectan su salud y/o entorpecen la concentración y la actividad laboral en general.
4. Ergonómicas (Eg). Grado en que el diseño de los medios de trabajo y su ubicación se ajustan a los requerimientos psicofisiológicos del trabajador.

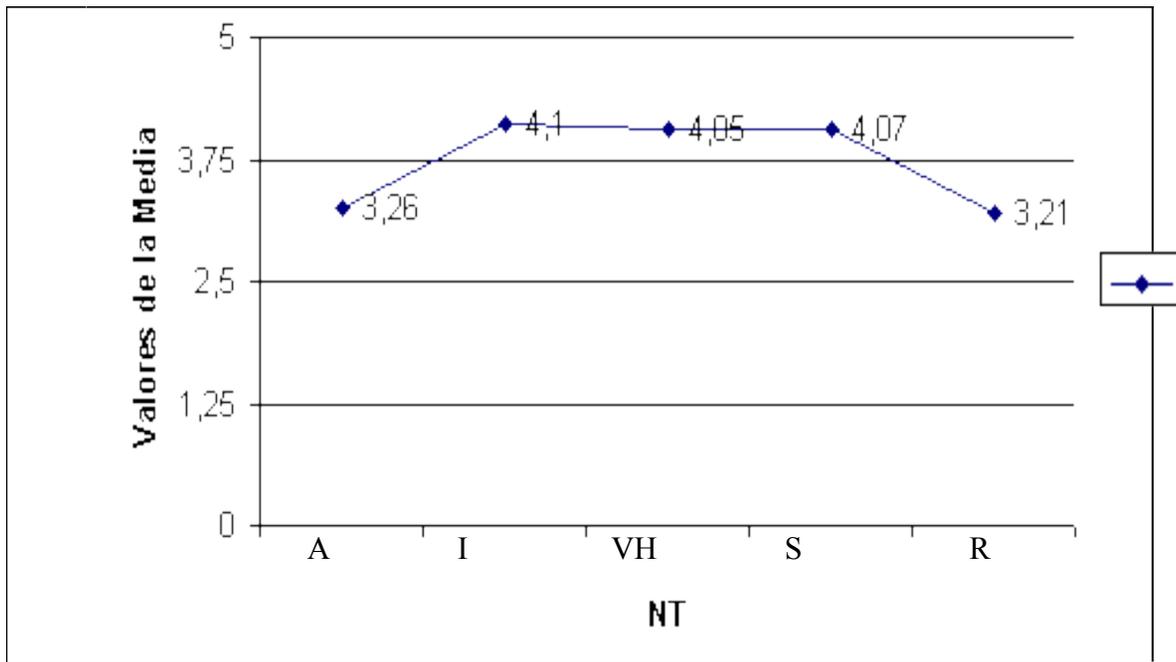
V. Dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de Bienestar (CB).

Condiciones de:

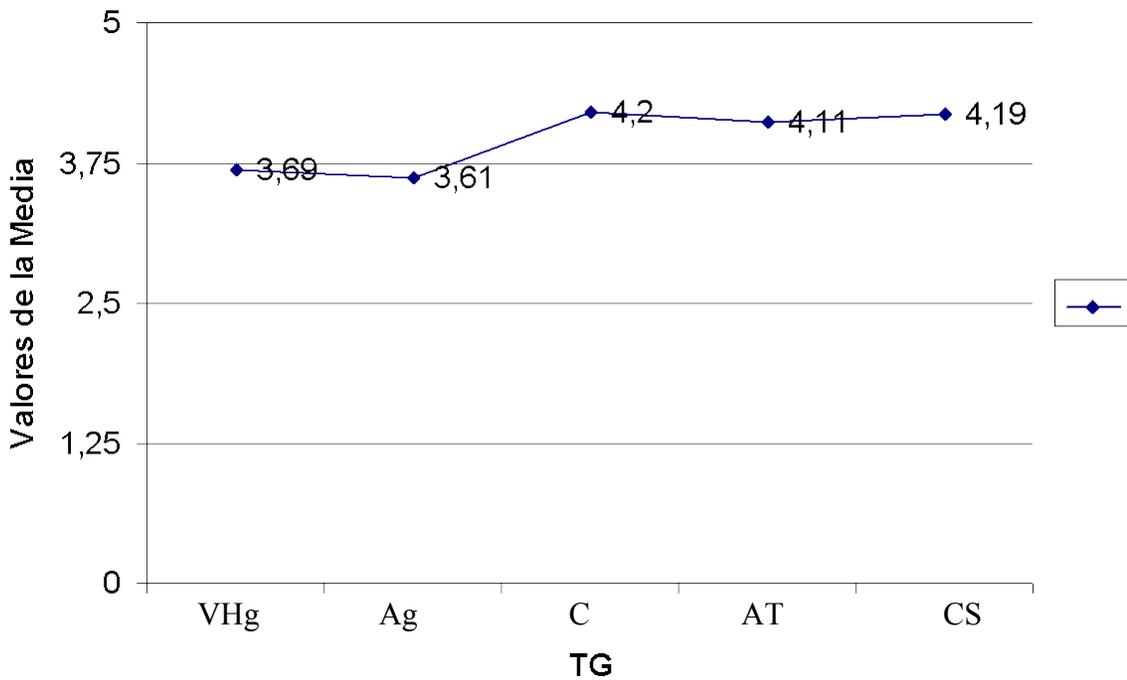
1. Horarios (Ho). Grado en que el régimen de trabajo y descanso se ajustan a las expectativas y necesidades del trabajador.
2. Mantenimiento (Mt). Grado en que las condiciones de alimentación, atención a la salud, transporte se ajustan a las necesidades del trabajador.
3. Atención a la vida (Av). Grado en que cada cual percibe que la organización satisface las necesidades de sus trabajadores y sus familiares (vivienda)
4. Desarrollo Cultural y Social (DCS). Grado en que cada cual percibe que son atendidas sus necesidades de desarrollo cultural, deportivo social.
5. Desarrollo Personal y Profesional (DPP). Grado en que cada cual percibe que son atendidas se desarrollan sus expectativas de crecimiento personal y profesional y garantía de su seguridad de empleo.

Anexo 19. Gráficos de los resultados de la encuesta de Satisfacción Laboral.

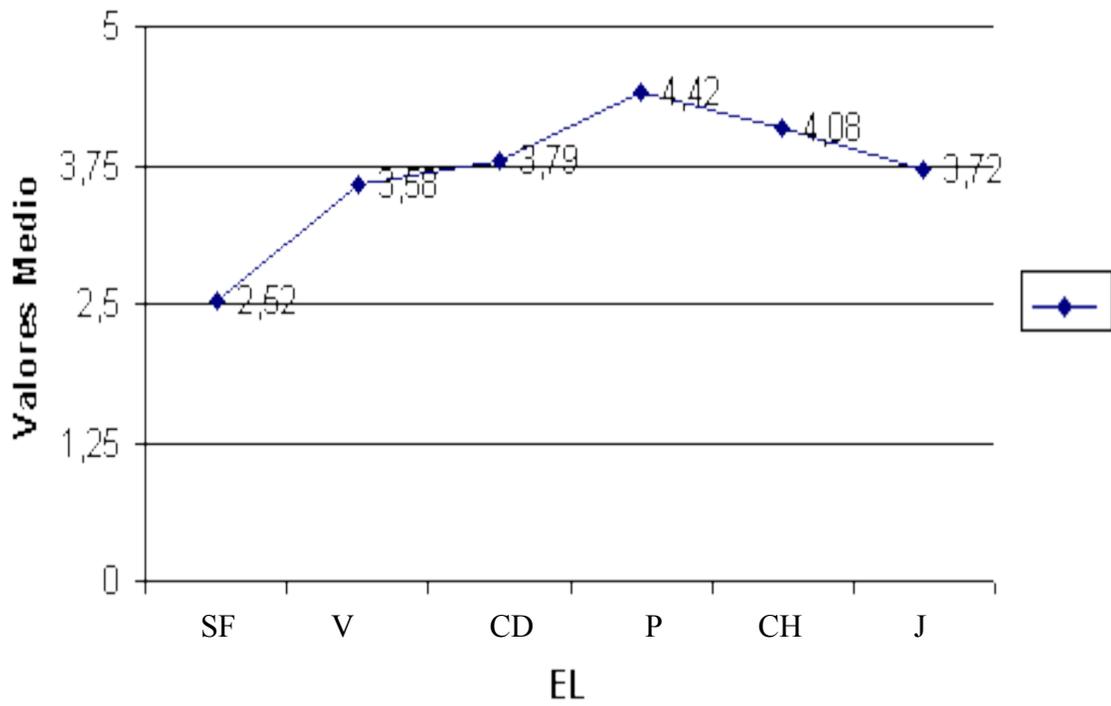
Grupo I. Dimensiones esenciales vinculadas a la naturaleza y contenido de trabajo.



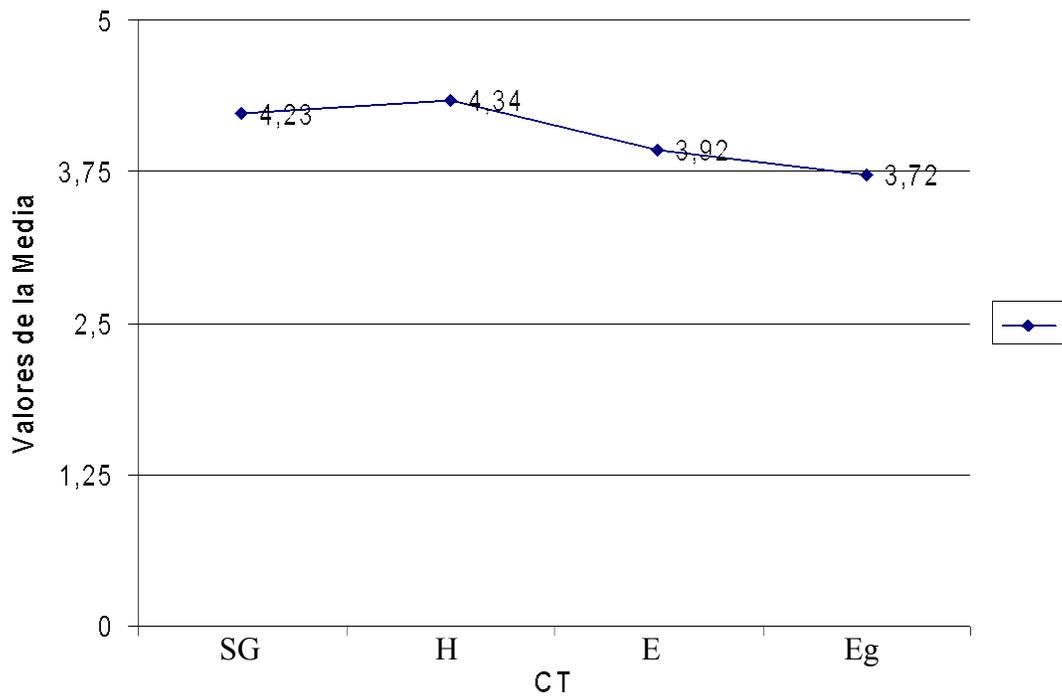
Grupo II. Dimensiones esenciales vinculadas al trabajo en grupo.



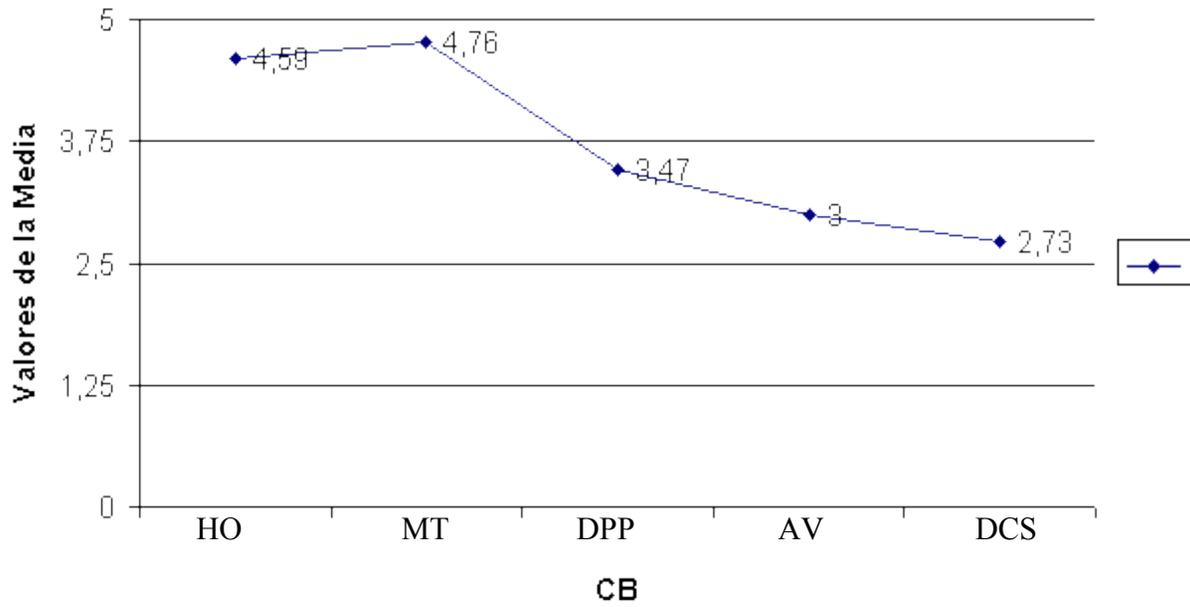
Grupo III: Dimensiones esenciales vinculadas a la estimulación al esfuerzo y resultado (EI).



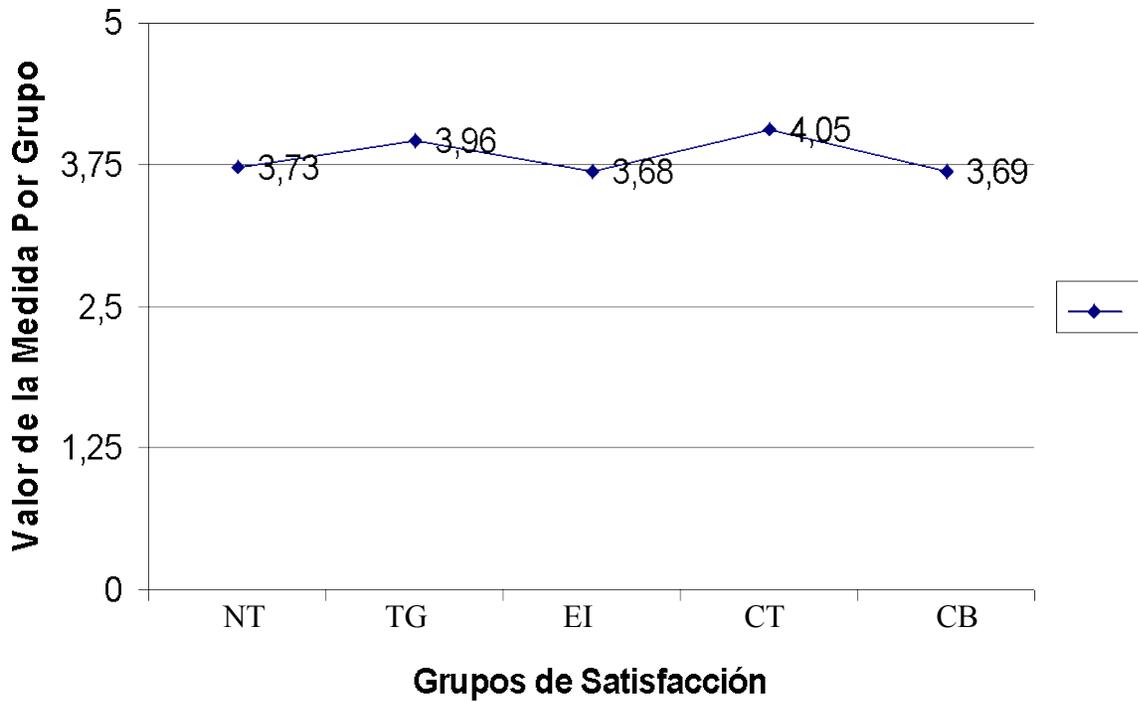
Grupo IV: Dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de trabajo (CT).



Grupo V: Dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de bienestar.



Grupo VI: Gráfico General que integra los grupos de Satisfacción Laboral.



Anexo 20: Indicadores económicos de la UEB al cierre del 2011. **Fuente:** Estado financiero de la UEB.

Indicadores	UM	Plan Año	Plan Acum	Real Acum	%	Incremento respecto Mes ant(%)
Producción Bruta	MP	3546,40	1182,10	1182,10	100,0	0,00
Valor Agregado	MP	3164,70	1051,20	1061,10	100,9	-0,59
Fondo Salario	MP	1505,20	340,00	333,60	98,12	-0,44
Promedio de Trabajadores	U	168	166	165	99,40	2,12
Gastos de los Recursos Humanos	MP	13,00	13,00	11,50	88,46	88,46
Gastos Totales	MP	2335,2	2156,3	1932,5	89,62	89,62

Indicadores de Eficiencia						
Salario Medio Mensual	P	746,63	512,05	505,45	98,71	-2,61
Gasto de Salario/Peso VAB	P	0,48	0,32	0,31	97,20	0,13
Productividad	P	18837,5	6332,53	6430,91	101,5	-2,83
Correlación SM/Productividad	P	0,4756	0,32	0,31	100,0	3,00
Gasto de GRH por peso de ingreso	P	0,0037	0,0110	0,0097	90,00	90,00
Gasto de GRH del total de gastos	P	0,0056	0,0060	0,0060	100,0	100,00

Anexo 21. Elaboración de la matriz DAFO.

Factores	COD.	DESCRIPCIÓN
AMENAZAS	A1	Inestabilidad de los precios de las materias primas en CUC con tendencia al crecimiento.
	A2	La inestabilidad en los suministros.
	A3	Incumplimiento de los proveedores
	A4	Prioridad en la ejecución de programas forestales referido a la producción de bienes empleando madera.
	A5	Existencia de empresas atractivas en el territorio con buenos incentivos salariales.
OPORTUNIDADES	O1	Prioridad para la actividad silvícola por parte del estado y el gobierno en el municipio.
	O2	Implementación del Perfeccionamiento Empresarial
	O3	Relación beneficiosa con entidades financieras.
	O4	Relaciones con la Filial Universitaria Municipal
	O5	Crecimiento acelerado de la demanda de la actividad silvícola en el municipio y el país

Factores	COD	DESCRIPCIÓN
DEBILIDADES	D1	Escasas posibilidades de promoción.
	D2	Deficiente sistema de evaluación del personal
	D3	Deficientes diseños de perfiles profesiográficos
	D4	Elevado índice de Ausentismo
	D5	Bajos niveles de percepción de los trabajadores sobre su participación en el logro de metas de la UEB
	D6	Deficiencias en el proceso de comunicación institucional (no está instauradas las vías)
FORTALEZAS	F1	Capital humano consolidado y con experiencia.
	F2	Buenas Relaciones Laborales.
	F3	Estabilidad de los RH.
	F4	Efectividad de los sistemas de dirección.
	F5	Está declarada UEB objetivo estratégico-económico municipal

Anexo 22. Matriz de factores internos y externos.

Matriz de Factores Externos

FACTORES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS
O1	15	4	60
O2	10	3	30
O3	10	3	30
O4	5	3	15
O5	15	4	60
A1	10	1	10
A2	10	1	10
A3	5	2	10
A4	10	3	30
A5	10	3	30
TOTALES	100		285

Matriz de Factores Internos.

FACTORES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS
D1	10	2	20
D2	8	1	8
D3	10	2	20
D4	7	1	7
D5	10	2	20
D6	9	1	9
F1	10	4	40
F2	10	3	30
F3	8	3	24
F4	8	4	32
F5	10	3	30
TOTALES	100		240

Anexo 23. Definición de las Políticas, Estrategias y Plan de Acción. **Fuente:** Elaboración propia.

MISIÓN DEL SGICH

Formar y desarrollar un capital humano competente para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

VISIÓN DEL SGICH

Lograr un desempeño laboral superior del capital humano a todos los niveles que permita asimilar los nuevos retos de la organización.

POLÍTICA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO

La UEB Silvícola Guaro encamina todos sus esfuerzos al logro de un desempeño laboral superior tanto de dirigentes como de trabajadores en general, para lo cual es política:

- Atraer, retener y desarrollar permanentemente el capital humano para lograr:
 - c) Un impacto positivo en la calidad de todos los procesos.
 - d) El incremento de la productividad.
- Observancia y cumplimiento estricto de la legislación laboral vigente

OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A LARGO PLAZO DEL S.G.I.C.H.

1. Integrar el S.G.I.C.H con la estrategia de la organización e interrelacionar los procesos que conforman la Gestión Integrada de Capital Humano.
2. Implementar un enfoque por procesos en el trabajo con la Gestión del Capital Humano.
3. Certificar las competencias Laborales.
4. Certificar el sistema de capital humano mediante las normas cubanas NC: 3000.
5. Obtener la condición de aprendizaje permanente
6. Mejorar el desempeño de los trabajadores y la UEB.
7. Garantizar el incremento de la productividad, la calidad y el desarrollo de la UEB.
8. Lograr el necesario cambio en la cultura empresarial y el desarrollo de valores éticos y profesionales.

ESTRATEGIAS DEFINIDAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL SGICH

1. Atraer, mantener y desarrollar permanentemente en los trabajadores la validez de los criterios de la idoneidad demostrada y las competencias laborales. Responsable: Jefe de Recursos Humanos. Fc: Permanente
 - Inspeccionar funcionamiento del comité de experto de la UEB (Chequear actas).
Resp: Esp. Recursos Humanos. Fc: Mayo/2012
 - Efectuar al menos 6 acciones de Capacitación vinculadas a fortalecer el conocimiento de los trabajadores sobre el Funcionamiento del Comité de Expertos.
Resp. Esp. Recursos Humanos. Fc: Definir en Plan de Capacitación/2012
 - Validar el 100% de los perfiles de competencias aplicados en la UEB.
Resp. Esp. Recursos Humanos. FC: Diciembre/2012

2. Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de las decisiones. Resp. Director UEB FC: Permanentemente
 - Lograr de conjunto con los Factores de Dirección el correcto funcionamiento del 100% de los órganos de Dirección Colectiva; así como la actualización y conocimiento por parte de los trabajadores del Convenio Colectivo de Trabajo.
Resp: Esp. Recursos Humanos activista de Sindicato. FC: Septiembre/2012

3. Desarrollar continuamente en los trabajadores la importancia de poseer valores éticos, educación económica, creatividad e innovación, espíritu de superación para su desempeño y solidaridad. Resp: Director UEB FC: Permanentemente
 - Incorporar en al menos 10 cursos internos en la UEB, la temática vinculada a la formación y divulgación de los valores compartidos.
Rep: Esp. Recursos Humanos. FC: Mayo/2012
 - Lograr una asistencia a las acciones de Capacitación prevista en el plan de al menos el 85% de los cursit
Resp: Esp. Recursos Humanos FC: Diciembre/2012

4. Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a la gestión integrada de capital humano. Resp. Jefe de Recursos Humanos FC: Permanentemente.
 - Desarrollar al menos dos (2) auditorias de verificación de los Requisitos Generales y Específicos establecido en la NC: 3000-3002/07 a todas las áreas de la UEB donde proceda.
Resp: Jefe de Recursos Humanos FC: Semestralmente
 - Implementar en el 100% de las áreas el instructivo de autoinspección al SGICH.
Resp: Esp. Recursos Humanos FC: Junio/2012

5. Cumplir con las directivas y orientaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y de la empresa. Resp: Jefe de Recursos Humanos FC: Permanentemente
 - Alcanzar resultados positivos en el 100% de las auditorías externas a los procesos del SGICH.
Resp: Jefe de Recursos Humanos FC: Cuando se realicen

6. Incorporar al plan de afectaciones de la Dirección General el Chequeo y seguimiento a las acciones diseñadas para la implementación del SGICH. Resp: Jefe de Recursos Humanos. FC: Mayo/2011
 - Incluir un punto en los Consejos de Dirección mensualmente para discutir el avance en la implementación del SGICH.
Resp: Jefe de Recursos Humanos FC: Mensualmente

7. Aplicar exámenes a más del 70% de los trabajadores en general para validar su conocimiento sobre el SGICH y poder optar por la categoría de Centro en Aprendizaje Permanente. Resp. Jefe de Recursos Humanos. FC: Semestralmente
 - Aplicar prueba de control de conocimientos sobre el SGICH. Resp. Esp. Rec. Humanos. FC: Semestralmente
8. Fomentar la divulgación de los beneficios de certificar el SGICH. Resp. Jefe de Recursos Humanos FC: Permanentemente
 - Realizar acciones de capacitación e intercambio con los trabajadores sobre el avance en la certificación del SG Resp. Jefe de Recursos Humanos. FC: Mensualmente

PLAN DE ACCIÓN PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL SGICH.

1 DOCUMENTACIÓN DEL SGICH

- 1.1- Realizar reuniones en el área de RRHH sobre la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad correspondiente a la misma.
- 1.2- Confeccionar las fichas de los procesos que se definieron dentro del área.
- 1.3- Elaborar y/o revisar los procedimientos necesarios para la ejecución de los procesos que componen el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano.

2 EVALUACIÓN DEL POTENCIAL

- 2.1- Realizar revisión periódica del 100 % de los expedientes laborales de la UEB.

3 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS U OCUPACIONES

- 3.1- Perfeccionar los profesiogramas de cargos u ocupaciones con los aspectos establecidos en los calificadores de cargo.
- 3.2- Realizar entrevistas a los jefes (jefes de área y jefes de Brigada) para culminar los profesiogramas con las tareas específicas de cada puesto de trabajo según plantilla de cargos aprobada en la UEB.
- 3.3- Desarrollar las matrices de competencia según profesiogramas de cargos elaborados.

4 ESTIMULACIÓN

- 4.1- Realizar análisis periódicos de la aplicación de los sistemas de pago aplicados en la UEB y su posible mejora continua, así como de su reglamento.

5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

5.1- Revisar mensualmente el cumplimiento de la evaluación del desempeño y crear su mecanismo de control.

6 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

6.1- Revisar mensualmente el plan de capacitación de la UEB.

6.2- Presentar las afectaciones en materia de capacitación a la dirección general para las acciones queden plasmadas en el plan de trabajo de la UEB.

6.3- Crear y/o perfeccionar mecanismo de control para la ejecución del plan de capacitación.

7 SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

7.1- Realizar inspecciones de trabajo para la determinación de los medios de protección necesarios para los trabajadores en cada puesto de trabajo.

7.2- Elaborar demanda de medios de protección para solicitar el aseguramiento de los mismos.

7.3- Actualizar y perfeccionar el estudio de los riesgos laborales para la elaboración del plan de medidas para su eliminación o disminución.