

Universidad de Holguín
"Oscar Lucero Moya"
Facultad de Ciencias Agropecuarias

Trabajo de Diploma

Para optar por el título de Ingeniero en Procesos Agroindustriales

*Implementación de un Procedimiento para Auditar
el Sistema Integrado de Gestión del Capital
Humano en la Empresa Agropecuaria Guatemala.*

Autora: Mileidi Ramírez González. .

Tutora: Ing. Reina Castillo Martínez.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

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

PENSAMIENTO.

“El hombre crece con el trabajo que sale de sus manos. Es fácil ver cómo se depaupera, y envilece a las pocas generaciones; la gente ociosa, hasta que son meras vejiguillas de barro, con extremidades finas, que cubren de perfumes suaves y de botines de charol; mientras que el que debe su bienestar a su trabajo, o ha ocupado su vida en crear y transformar fuerzas, y en emplear las propias, tiene el ojo alegre, la palabra pintoresca y profunda, las espaldas anchas, y la mano segura. Se ve que son éstos los que hacen el mundo: y engrandecidos, sin saberlo acaso, por el ejercicio de su poder de creación, tienen cierto aire de gigantes dichosos, e inspiran ternura y respeto”.

José Martí.

AGRADECIMIENTO .

A la Revolución y a Fidel por haberme dado la oportunidad de estudiar y formarme como profesional con una cultura general e integral.

A mi madre y esposo por haberme dado todo el apoyo, dedicación y amor durante mi carrera.

A mis hijos en especial, por su amor y dedicación, por ver mi sueño hecho realidad.

A mi tutora por la ayuda y el amor que me brindaron durante la realización de este trabajo de diploma.

A todos ellos muchas gracias.

DEDICATORIA.

A mi Mamá, por ser tan especial en mi vida, por haberme brindado su apoyo incondicional, su amor y cariño, por darme las fuerzas e inspirarme para que hoy logre mis sueños

A mi Esposo e Hijos, por su aliento constante, por ser guías en el empeño de ser cada día mejor.

A los especialistas de Recursos Humanos de la Empresa Agropecuaria Guatemala por su incondicional apoyo.

A todos ellos muchas gracias.

RESUMEN.

En los momentos actuales donde las empresas se enfrentan a mercados cada vez más competitivos, a un gran proceso inversionista y a una demanda fluctuante, se hace necesario contar cada día con fuerza de trabajo más preparada y orientada hacia las necesidades del entorno y la empresa.

Lo antes expuesto se refleja en el presente Trabajo de Diploma, la **Implementación de un Procedimiento para auditar el Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano (SGICH) en la Empresa Agropecuaria Guatemala**, basado en las NC: 3000, NC: 3001 y NC: 3002 del 2007, el que contiene: objetivos, tareas, técnicas y un procedimiento encaminados a obtener mediante el diagnóstico del **Capital Humano**, políticas y estrategias que guíen a la entidad al verdadero incremento de la eficiencia y eficacia empresarial.

Con la aplicación de la Auditoría, el **Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano** en la Empresa Agropecuaria Guatemala logra una política actualizada con un enfoque estratégico, además de contar con los procedimientos correspondientes para realizar:

- Evaluación del Potencial Humano.
- Análisis y Descripción de Cargos y Ocupaciones.
- Promoción.
- Planeación Cuantitativa de la Plantilla.

Esta investigación se desarrolló a través del procedimiento diseñado para darle cumplimiento al objetivo de la misma y apoyándose para ello en métodos de investigación tanto teóricos como empíricos entre los cuales se citan: el análisis- síntesis, histórico-lógico, entrevistas, tormenta de ideas, observación directa y análisis documental.

El estudio desarrollado se considera de gran importancia, pues contribuye a la mejora del **(SGICH)**, aportándole un carácter flexible y estratégico en la elaboración de políticas, lo que traerá consigo un mayor grado de competitividad del **Capital Humano** de la empresa.

SUMMARY.

In the current moments where the companies face more and more competitive markets, to a great process investor and a fluctuating demand, it becomes necessary to have every day prepared work force and guided toward the necessities of the environment and the company.

Him before exposed he/she is reflected Work of Diploma presently, the Implementation of a Procedure for auditar the Integrated System of Administration of the Human Capital (SGICH) in the Agricultural Company Guatemala, based on the NC: 3000, NC: 3001 AND NC: 3002 of the 2007, the one that contains: objectives, tasks, technical and a procedure guided to obtain by means of the diagnosis of the Human Capital, politicians and strategies that guide to the entity to the true increment of the efficiency and managerial effectiveness.

With the application of the Audit, the Integrated System of Administration of the Human Capital in the Agricultural Company Guatemala a politics achieves modernized with a strategic focus, besides having the corresponding procedures to carry out:

- " Evaluation of the Human Potential.
- " Analysis and Description of Positions and Occupations.
- " Promotion.
- " Quantitative Planeación of the Insole.

This investigation was developed through the procedure designed to give execution to the objective of the same one and leaning on for it in investigation methods so much theoretical as empiric among which make an appointment: the analysis - synthesis, historical-logical, you interview, storm of ideas, direct observation and documental analysis.

The developed study is considered of great importance, because it contributes to the improvement of the (SGICH), contributing him a flexible and strategic character in the elaboration of political, what will bring gets a bigger degree of competitiveness of the Human Capital of the company.



CONTENIDO		Páginas
INTRODUCCION		1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL		5
1.1	El sistema integrado de gestión del capital humano (SGICH). Definiciones, objetivos y tendencias actuales.	5
1.2	Necesidad del modelo funcional de la gestión del capital humano.	9
1.3	Elementos de referencia del modelo de referencia. Modelo cubano para la Gestión integrada del capital humano basado en las normas cubanas.	10
1.3.1	Modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.	11
1.4	Modelo cubano para el diseño e implementación de un sistema de gestión integrada del capital humano.	12
1.5	La auditoría como herramienta para el control de la gestión del capital humano.	14
1.6	Objetivos de la auditoría a la gestión del capital humano.	16
1.7	¿Cómo valoran diferentes autores el desarrollo de auditoría de gestión de capital humano?	17
1.8	¿Cómo desarrollar una auditoría de gestión integrada de capital humano?	19
1.9	Conclusiones parciales.	21
CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA AUDITORÍA AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.		22
2.1	Fase 1. Exploración	22
2.2	Fase 2. Diagnóstico de la Gestión Integrada del Capital Humano.	23
2.3	Fase 3. Elaboración de las estrategias para la Gestión del Capital Humano:	37
2.4	Fase 4. Seguimiento y control.	39
2.5	Conclusiones Parciales.	41
CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA AUDITAR EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA AGROPECUARIA GUATEMALA (L 1-20-23-167-197-199-200).		42
3.1	Breve Caracterización de la Empresa.	42
3.2	Principales resultados de la aplicación del procedimiento desarrollado.	43
3.3	Inventario del personal	50
3.4	Evaluación del Potencial Humano.	50
3.5	Planeación del Capital Humano.	51
3.6	Selección e integración según Lineamientos del Partido No. 197.	51
3.7	Evaluación de Desempeño según Lineamientos del Partido No. 169.	53
3.8	Capacitación y Desarrollo según Lineamientos del Partido No. 200.	56



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

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

3.9	Estimulación Moral y Material.	57
3.10	Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (GSST).	57
3.11	Organización del trabajo según Lineamientos del Partido No. 23.	58
3.12	Conclusiones Parciales	61
VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL.		62
CONCLUSIONES		63
RECOMENDACIONES		64
BIBLIOGRAFIA		65
ANEXOS		

Desde la década de los 90, se han estado trabajando con diferentes modelos para la Gestión de los Recursos Humanos como fue la denominación utilizada en aquel entonces. Estos modelos tuvieron aciertos y desaciertos a nivel de los organismos, y luego en el Decreto 281, se comenzó a utilizar el término de Capital Humano como parte de un perfeccionamiento. A tal efecto en el 2005, Fidel Castro define.... Capital Humano: No solo conocimientos, sino también, ---y muy excepcionalmente – conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco.

En este trabajo de diploma se toma como referencia el modelo cubano Gestión Integrada del Capital Humano (GICH) donde se recoge los componentes fundamentales del Capital Humano relacionados entre sí, tales como: Evaluación del Desempeño, Seguridad y Salud del Trabajo, Estimulación Moral y Material, Capacitación y Desarrollo, Competencia Laboral, Autocontrol ,etc.(Ver Anexo 1).

La Empresa Agropecuaria Guatemala no está exenta a lo antes expuesto y es por ello que el presente trabajo tiene como tema a desarrollar la implementación de un Procedimiento para Auditar el Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano en la Empresa Agropecuaria Guatemala, el cual tiene como soporte las Norma Cubanas (NC-3000, NC-3001, NC-3002) del 2007 y otros documentos emitidos al efecto.

En intercambio realizado con el consejo de dirección de la Empresa Agropecuaria Guatemala, se arrojó varias deficiencias que subsisten en materia de Gestión del Capital Humano (GICH), tales como:

- No aplicación en su totalidad del modelo cubano para la Gestión del Capital Humano (GICH).
- Lentitud en la implantación de las nuevas normas cubanas.
- No se cuenta con un mecanismo para la determinación de las necesidades de capacitación o aprendizaje en algunas unidades organizativas, lo que trae consigo una

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
incorrecta elaboración del plan de capacitación. .que se manifiesta en la necesidad de conocer el comportamiento de las variables: ausentismo, rotación, productividad, salario medio que afectan el comportamiento de los Recursos Humanos, una incorrecta elaboración del plan de capacitación.

Actualmente la Empresa Agropecuaria Guatemala tiene diseñado y avanzados algunos de los subsistemas que integran el sistema de gestión integrada del capital humano, sin embargo aún no ha logrado la implantación de un procedimiento para auditar a dicho sistema, cuestión que se manifiesta en la necesidad de conocer el comportamiento de las variables: ausentismo, rotación, productividad, salario medio que afectan el comportamiento de los Recursos Humanos, y a su vez influye en las deficiencias señaladas anteriormente, constituyendo esto el motivo que conlleva a formular el siguiente Problema Científico a resolver: ¿Cómo diagnosticar, proyectar e implementar de manera estratégica y eficiente el Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano (SGICH), basado en las NC - 3000, NC-3001 y NC- 3002 sobre Capital Humano?.

La formulación de la estrategia en materia de Capital Humano es determinante para el logro de una eficaz gestión, siendo esta competencia del área de Capital Humano. Es por ello que el Objeto de investigación es: Gestión Integrada del Capital Humano (GICH).

Con el siguiente Campo de acción:

Auditoría al Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano (SGICH) en la Empresa Agropecuaria Guatemala.

Cómo objetivo general del trabajo se pretende: Diagnosticar el Sistema de Gestión del Capital Humano, mediante una Auditoría para evaluar el mismo, dotando a la empresa de las políticas e indicadores a medir y contribuir al proceso de mejora continua, según la Norma Cubana: NC: 3000 – 3001-3002 del 2007.

Objetivos específicos:

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

- Desarrollar el marco teórico referencial con el análisis de las definiciones, conceptos y tendencias actuales sobre la Gestión del Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano (SGICH).
- Implementar un Procedimiento para auditar el Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano (SGICH) basado en las Normas Cubanas NC- 3000, NC- 3001, NC 3002 del 2007.
- Demostrar la factibilidad del procedimiento metodológico aplicado.

Para el logro de estos Objetivos, se proponen las siguientes tareas científicas:

- Revisión bibliográfica del tema.
- Revisión bibliográfica detallada acerca del tema.
- Análisis de Procedimientos de Auditoría propuestos por diferentes autores.
- Aplicación de un procedimiento para Auditar el Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano (SGICH), en la Empresa Agropecuaria Guatemala.
- Utilizar la matriz DAFO partiendo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más significativas MEFI y MEFE.
- Proponer un plan de acción que ofrezca soluciones que conlleven a la erradicación de las deficiencias una vez detectadas.

Para dar respuesta al Problema Científico se plantea la siguiente Hipótesis:

Si se aplica un Procedimiento para realizar Auditoría al Sistema de Gestión del Capital Humano adaptable a las particularidades de la Empresa Agropecuaria Guatemala, que permita diagnosticar y proyectar soluciones, es posible elevar la eficiencia y eficacia de este Sistema de Gestión.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
Para lograr los objetivos antes expuestos se utilizaron diferentes métodos de la investigación científica, tales como:

Métodos Teóricos:

- **Análisis y Síntesis:** De la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados.
- **Inductivo - Deductivo:** Para diagnosticar las condiciones existentes en la organización.
- **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.

Métodos empíricos:

- Para el desarrollo de este trabajo se utilizó la: Observación directa, Entrevista, Técnicas de Análisis Económico, Encuestas, y Tormenta de Ideas (Brainstorming).

Método Estadístico.

- Para el procesamiento de los datos y tablas estadísticas

El trabajo está estructurado en 3 Capítulos:

Capítulo 1: Elementos teóricos a lo que se sustenta la investigación.

Capítulo 2: -Se describe el procedimiento desarrollado.

Capítulo 3: -Se aplica el procedimiento para llevar a cabo la auditoría que responde las conclusiones y las recomendaciones en correspondencia con los análisis realizados.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

En los últimos años aparecen en la literatura especializada teorías, enfoques y procedimientos para su ejecución que, a pesar de su gran valor, aún no constituyen una práctica frecuente en las organizaciones del país por lo que se hace necesario su divulgación, investigación y adaptación a las condiciones específicas de la realidad cubana. En este capítulo se hace referencia a los principales criterios y tendencias actuales sobre el control de la **Gestión de Capital Humano (GCH)**.

1.1. EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO (SGICH). DEFINICIONES, OBJETIVOS Y TENDENCIAS ACTUALES.

La **Gestión del Capital Humano (GCH)** 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

El V Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) celebrado en 1997, definió la eficiencia como el objetivo central de la política económica y llamó al perfeccionamiento de la gestión empresarial y al empleo de técnicas avanzadas de dirección como una vía para situar a las empresas en condiciones imprescindibles de efectividad en el uso de los recursos, sanear su situación económica, aplicar sistemas salariales y de estimulación, implantar los nuevos mecanismos financiero-tributarios e introducir los enfoques más modernos de la práctica internacional. **(Tomado del Libro Capital Humano por Alfredo Morales Cartaya, 2009).**

El Sistema de Gestión Integral Capital Humano, se fundamenta en cuatro principios fundamentales:

- *El **Capital Humano** es el activo más importante que tienen las empresas y su efectiva ejecución es la clave del éxito.*
- *Este éxito es más probable de lograr si: las políticas y procedimientos de personal están*

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
estrechamente ligadas y hacen una contribución importante al logro de los objetivos y planes estratégicos corporativos.

- *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.*
- **El Sistema de Gestión Capital Humano**, es cuestión de integración, ó sea: conseguir que todos los miembros de la organización participen y trabajen unidos con un sentido de propósito común.

El Sistema de Gestión Integral del Capital Humano se caracteriza por tener un carácter multidisciplinario pues necesariamente interviene en diferentes disciplinas científicas para su desarrollo científico y eficiente donde competen todas las actividades y es por ello que es una función integral de la organización.

La **Gestión Integral del Capital Humano**, es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de la misma y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

La expresión **Gestión Integral del Capital Humano**, está formada por elementos que según el Diccionario Larouse de la lengua española y Aristos definen como la acción y efecto de administrar el capital humano. Existen otros autores que han emitido sus criterios al respecto, tales como:

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

Ferriol (1996): La declara como la actividad que se realiza en la empresa para: obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar el capital humano que la organización requiere. Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos, que coordinen los esfuerzos de dichos

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu recursos para que los objetivos se consignent de la forma más eficaz posible. Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia, motivación y dedicación.

Cuesta (1997): Manifiesta que los rasgos fundamentales de la actual (**Gestión Integral del Capital Humano**), pueden expresarse como sigue:

- *Los “**Recursos Humanos (RH)**” se han constituido a inicios del Siglo XXI en el recurso competitivo más importante.*
- *Los “**Recursos Humanos**”, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.*
- *La “**Gestión Integral del Capital Humano,**” no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa; y además de manera proactiva.*
- La **Gestión Integral del Capital Humano** 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.
- La **Gestión Integral del Capital Humano**, 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.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentalmente de la **Gestión del Capital Humano**.

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

- Contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico es imprescindible a las estrategias de la **Gestión Integral del Capital Humano** junto a la preservación ecológica.

Estos rasgos deben plasmarse en los modelos que se decida implementar en las organizaciones, de tal forma que le permita a la empresa cubana fortalecer su orientación estratégica. Según los conceptos antes expuestos, la “**Gestión del Capital Humano**” constituye un concepto más avanzado, cuyo enfoque estratégico y carácter proactivo permiten actuar antes de que aparezcan las dificultades, desarrollando el **Capital Humano** que se requieren, así como los mecanismos necesarios para lograr los objetivos trazados.

Sin embargo existen otros autores que define la **Gestión del Capital Humano**, como **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 “**Gestión del Capital Humano**” y los sistemas de desarrollo pasará a ser un asunto de necesidad económica”.

Según NC 3000: 2007 define al Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano como:
Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Por cuanto, las funciones de la gerencia de **Capital Humano** tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa y orientada hacia un objetivo único para asegurar que la organización pueda:

- Contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores, y realizar diferentes tareas u operaciones.

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

- Contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras.
- Contar con trabajadores con disposiciones al cambio, capaces y dispuestas a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa.

*El **Capital Humano** y su propia gestión juegan un papel decisivo en los Sistemas de Gestión de la Calidad, esto se evidencia en que es considerado uno de los procesos que lo aseguran. En las Normas ISO, específicamente en la Norma ISO 9004:2000 se plantean los requisitos que en materia de personal deben ser cumplidos para poder afirmar que se cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad.*

1.2. NECESIDAD DEL MODELO FUNCIONAL DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO.

A la **Gestión del Capital Humano** competen 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 de **Recursos Humanos** se realiza sobre la concepción de diferentes modelos.

Para su desarrollo eficaz y eficiente, la **Gestión del Capital Humano** en términos de Beer y colaboradores manifiestan: la **Gestión I del Capital Humano** comprende “Todas las decisiones y acciones directivas que afectan las relaciones entre los empleados y la 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 del Capital Humano** y comprender que la responsabilidad principalmente corresponde a la alta dirección y mandos de línea, posee un sentido práctico ineludible. Ello debe ser una constante en la mente de los directivos.

Luego de estudiar los modelos de los autores antes mencionados se considera a los mismos como un sistema de interacciones técnico-organizativas de los módulos que lo componen. Las

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
características principales que lo diferencian están en el carácter estratégico con que proyectan el sistema o la importancia que le conceden a la Auditoría de **Gestión del Capital Humano** como medio de control (Besseyre, Werther y Davis, Harper y Lynch).

1.3 ELEMENTOS DE REFERENCIA DEL MODELO DE REFERENCIA. MODELO CUBANO PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO BASADO EN LAS NORMAS CUBANAS.

(NC: 3000-2007)

Uno de los retos del **Capital Humano** 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 donde la implementación de un **Sistema General del 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 esta norma consiste en que está dirigida a lograr una **Gestión Integral del Capital Humano** y unificar la terminología utilizada en esta materia.

(NC: 3001-2007)

Esta Norma Cubana especifica los requisitos que tienen que cumplir las organizaciones para certificar el **Gestión Integral 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.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
Para el propósito de esta norma son aplicables los términos y definiciones dados en las norma NC ISO 9000:2005; NC 18000:2005 y los que aparecen en la NC 3000: 2007, **Sistema Gestión Integral del Capital Humano** -Vocabulario.

(NC: 3002-2007)

Para garantizar la implementación de **Sistema Gestión Integral del Capital Humano**, 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 Integral del Capital Humano**.
- 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 Gestión del Capital Humano**.
- Administración del **Capital Humano**.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
En la elaboración de esta norma se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las normas NC ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos; NC ISO 9004:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad-Directrices para la mejora del desempeño; NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos; NC 18001:2005 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo-Requisitos; NC 18002:2005 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo-Directrices para la Implantación de la NC 18001 y la NC ISO 14 001:2000 de Gestión Ambiental.

1.3.1 MODELO CUBANO PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO.

El modelo de **Gestión Integral del Capital** es un ciclo que se inicia con la aplicación de la tecnología de diagnóstico, las de apoyo, los módulos y la implantación de las normas cubanas.

El modelo de **Gestión Integral del Capital Humano** le asigna a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con los recursos humanos en la empresa, como se aprecia en el **anexo 1**, por lo que las Competencias Laborales es el factor por excelencia para lograr esta integración interna.

En los últimos tiempos se han desarrollado diversos “**Modelos**” en el ámbito de la **Gestión del Capital Humano**, que tienen una meta común, lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores condicionantes del entorno.

1.4. AUDITORÍA DE GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO. DEFINICIÓN.

La **Auditoría** es un sistema de revisión y control para informar a la dirección general y por supuesto a la Dirección del Capital Humano sobre la eficiencia del programa de desarrollo.

Aplicaciones de la Consultoría a la Gestión de Recursos Humanos.

Harper y Lynch (1992), definen la Auditoría de **Gestión del Capital Humano** como un análisis de las políticas y sistemas de gestión y/o desarrollo de **Capital Humano** de una organización y una evaluación de su funcionamiento actual. Con el fin de elaborar una opinión profesional sobre si las

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
acciones llevadas a cabo en materia de **Capital Humano**, 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 esta definición se pueden extraer dos aspectos básicos:

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

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. Por tanto, 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. (Cantera, 1995)

La **Auditoría de Gestión del Capital Humano**, se define por otros autores como:

Auditoría: Proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinarse dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso. (**Auditoría. 3ra Edición, Tomo 2-2006**).

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
Auditoría: 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. (Norma 19011: 2002).

El concepto de **Auditoría**, procede del mundo económico, y consistía en un proceso de investigación y evaluación independiente, sobre la información contenida en los estados financieros de una entidad. 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 del Capital Humano** 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 evolución del carácter de la **Gestión del Capital Humano**.

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.

Según NC 3000 -2007 define como Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumple el conjunto de políticas, procedimientos o requisitos. **(Así aparece en los apartados 3.9.1 y 3.9.3 de la NC ISO 9000:2005)**.

1.5. LA AUDITORÍA COMO HERRAMIENTA PARA EL CONTROL 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,

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

Por lo general 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** pues constituye una variable básica para que las organizaciones puedan obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

Esto, conjuntamente con el incremento de la magnitud y complejidad de las actividades a realizar ha mostrado la necesidad de establecer herramientas de control en el ámbito del **Capital Humano**. La **Auditoría de Gestión del Capital Humano** constituye una herramienta vital con este fin.

La mayor parte de los autores contemporáneos plantean el control como un componente del sistema de **Gestión del Capital Humano**. Algunos, con mayor fuerza, como Harper y Lynch (1992), Werther y Davis (1991) y Chiavenato (1993) refieren a la **Auditoría de Gestión del Capital Humano**: 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

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
aunque todos coinciden en ofrecer un nuevo enfoque en la **Auditoría de Gestión del Capital Humano** que difiere de los conceptos tradicionales de la **Auditoría Contable y Financiera**.

*Al crecer la magnitud y complejidad de las actividades a realizar en el ámbito empresarial se ha evidenciado la necesidad de establecer herramientas de control de los procesos de **Capital Humano** pues estos constituyen una variable básica para lograr calidad de todos los procesos organizacionales.*

Dentro de estos procesos, se destaca la **Gestión del Capital Humano** pues constituye una variable básica para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad¹⁴ 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 del **Capital Humano**, constituyendo la **Auditorías del Capital Humano** como una herramienta vital con este fin.

La NC 3000-2007 define la Auditoría de la Gestión Integral del Capital Humano como:

Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumple el conjunto de políticas, procedimientos o requisitos.

NOTA 1 Así aparece en los apartados 3.9.1 y 3.9.3 de la NC ISO 9000:2005

NOTA 2 Las auditorías internas, denominadas en algunos casos auditorías de primera parte, se realizan por, o en nombre de, la propia organización para la revisión por la dirección y otros fines internos, y puede constituir la base para la declaración de conformidad de una organización. En muchos casos, particularmente en organizaciones pequeñas, la independencia puede demostrarse al estar libre el auditor de responsabilidades en la actividad que se audita.

NOTA 3 Las auditorías externas incluyen lo que se denomina generalmente auditorías de segunda y tercera parte. Las auditorías de segunda parte se llevan a cabo por las partes que tienen un interés en la organización, tal como los clientes o usuarios, o por otras personas en su

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu nombre. Las auditorías de tercera parte se llevan a cabo por organismos de certificación competente e independiente.

Estas consideraciones fundamentan la realización del presente trabajo que tiene como finalidad mostrar una Implementación de un Procedimiento para Auditar el **Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano** de forma tal que permita detectar los principales problemas que se manifiestan en la **Gestión del Capital Humano** y establecer estrategias adecuadas para su solución.

1.6 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA A LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO.

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 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.

Las **Auditorías de Capital Humano** tienen como objetivo principal valorar la eficiencia y eficacia de los procesos que integran el Subsistema de **Dirección del Capital Humano** dentro del Sistema de Gestión de la calidad en cada organización.

Por lo que resulta importante resaltar los Beneficios que aporta la **Auditoría 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.

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

- 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.

1.7 ¿CÓMO VALORAN DIFERENTES AUTORES EL DESARROLLO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO?

Existen diferentes valoraciones sobre el desarrollo de **Auditoría de Capital Humano**:

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

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

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

Con el empleo de estos patrones puede evaluarse el resultado de la **Gestión del Capital Humano** 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.

El Procedimiento general, para cada área a **auditar**, sería:

1. Observar las prácticas de **Gestión del Capital Humano**.
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 **Auditoría Gestión del Capital Humano** basado en el concepto de Competencia como valor activo de una empresa, es decir; tener o no tener competencias es **del Capital Humano**. En este sentido la **Auditoría** debe responder la siguiente pregunta ¿Hasta qué punto sirven las políticas de **Gestión del Capital Humano** para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con las competencias requeridas por la organización en el momento actual y futuro?

Gestión del Capital Humano se convierte en una **Auditoría de Competencias**, considerándola como la combinación de tres factores:

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

1.8. ¿CÓMO DESARROLLAR UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO?

En la literatura sobre el tema se reflejan distintos métodos. Se puede apreciar, en el Procedimiento Básico planteado por diferentes autores, cierta coincidencia con las etapas del Método General de Solución de Problemas, lo cual se considera significativo en el orden metodológico. Las diferencias que pueden observarse radican en mayor medida en la forma de emplear las técnicas y herramientas y no en la esencia misma. Werther y Davis (1991) combinan estas con elementos socios psicológicos (encuestas, entrevistas, entre otras) mientras que Chiavenato (1993) y Cantera (1995) otorgan mayor flexibilidad a indicadores cuantitativos para realizar la Auditoría.

Para efectuar la evaluación existen varias técnicas de obtención de información sobre las actividades **del Capital Humano**. Entre estos instrumentos se encuentran: entrevistas, encuestas de opinión, información externa, experimentación, análisis de registros y cálculo de indicadores, entre otros.

De esta forma se obtienen los principales problemas que afectan a la **Gestión del Capital Humano** en la organización, así como las fuerzas internas y externas que favorecen su desarrollo. Esto permite que pueda diseñarse de forma objetiva la estrategia de **Gestión del Capital Humano**, a partir de la definición de las políticas de **Recursos Humanos** de la empresa.

Un aspecto importante planteado es la necesidad de que se evalúen tres áreas generales:

- Auditar las funciones y actividades del STAFF de **Recursos Humanos**.
- Auditar las funciones de **Recursos Humanos** que poseen los directivos de línea.

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

- Auditar el nivel de satisfacción de los empleados.

Es importante considerar la forma en que los directivos de línea llevan a cabo su función de **Gestión del Capital Humano** y la forma en que se aplican las políticas y los Procedimientos. Si estos ignoran alguna regla o no la cumplen, la Auditoría debe detectar esa irregularidad y proceder a aplicar medidas correctivas. El cumplimiento de las disposiciones legales es especialmente importante.

De todos los criterios expuestos se pueden extraer los elementos, actividades e indicadores a evaluar:

- Análisis del entorno empresarial.
- Caracterización del **Capital Humano** de la organización: Valoración de perspectivas de los empleados; nivel de participación de los empleados y análisis de la estructura de la plantilla.
- Análisis de la estrategia de la empresa.
- Análisis de la tecnología.
- Análisis de la cultura organizacional.
- Análisis de los resultados de la **Gestión del Capital Humano**: Niveles de compromiso, congruencia, competencia de los empleados, Ausentismo; Fluctuación de **Capital Humano**; Satisfacción laboral e Indicadores económicos.
- Evaluación de las actividades del flujo del **Capital Humano**: Inventario de personal; Evaluación del potencial humano; **Planeación de los Recursos Humanos, selección e integración; Evaluación del Desempeño; Capacitación y Desarrollo.**
- Análisis de los sistemas de trabajo empleados: Autocontrol; Trabajo en grupo; Naturaleza y contenido de la tarea y Enriquecimiento del trabajo.

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

- Análisis de los sistemas de Estimulación Moral y Material: Sistema salarial; Servicios y prestaciones y Seguridad y Salud del Trabajo.

Para efectuar la evaluación de todos estos elementos existen varias técnicas de obtención de información sobre las actividades de **Capital Humano**. Cada uno de estos instrumentos proporciona información parcial respecto a tales actividades.

De esta forma se detectan los principales problemas que afectan a la **Gestión del Capital Humano** en la organización, así como las fuerzas internas y externas que favorecen su desarrollo.

Esto permite que pueda diseñarse de forma objetiva la estrategia de **Gestión del Capital Humano** a partir de la definición de las políticas de **Recursos Humanos** de la empresa. Por último, se conforman las líneas de acción a largo, medio y corto plazos que conduzcan a eliminar las insuficiencias detectadas y al desarrollo de las personas y de la organización.

1.9 Conclusiones parciales.

A partir de la bibliografía consultada, se pueden extraer un conjunto de conclusiones, entre las que se destacan las siguientes:

1. En Cuba con se ha evidenciado un marcado interés por lograr altos niveles de eficiencia. Prestigiosos autores han ido perfeccionando métodos y técnicas para ello, el gobierno y estado, han propiciado una serie de regulaciones con el objetivo de fomentar las políticas que rigen este proceso, sin embargo, aún quedan brechas para el perfeccionamiento del estado del objeto de estudio.
2. En la Empresa Agropecuaria Guatemala aún subsisten deficiencias con el Autocontrol y todos los componentes para la realización de una auditoría, por lo que se hace necesario su perfeccionamiento, producto a que el entorno cambiante en que se encuentra inmersa la economía y el ámbito empresarial hacen necesario perfeccionar las herramientas metodológicas de manera que permitan gestionar este proceso acorde a las características que demanda la situación actual.

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA AUDITORÍA AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

El presente procedimiento es el resultado de una minuciosa revisión de la literatura especializada. La misma pretende no sólo diagnosticar la **Gestión Capital Humano**, sino además brindar sugerencias y proponer vías de soluciones una vez que se conozcan las deficiencias y se hayan formulado los problemas existentes; así como asesorar a la entidad sobre su evolución futura para mejorar el desempeño de la misma. La misma puede ser aplicada a cualquier entidad de servicios y/o de producción la cual permitirá emplear diferentes técnicas de diagnóstico o implementar directivas de los diversos Ministerios u Organismos según esté establecido. Cada empresa podrá adecuar la misma, en dependencia del desarrollo alcanzado en la **Gestión Capital Humano**. En el **Anexo 1** se presenta el Modelo que se propone para implementar la Auditoría al Sistema de **Gestión Capital Humano**, el mismo constituye una actualización del Modelo propuesto por Vence Naranjo (2005)²³.

Para la conformación del procedimiento a emplear se consultaron además las experiencias de varios autores, tales como: Velásquez Zaldivar 2002, De Miguel 2007, entre otros, tomándose de los mismos algunos elementos para la realización del presente trabajo. El Procedimiento cuenta con 4 Fases (**Ver Anexo 2**), señalándose en cada una de ellas los objetivos, etapas, pasos y las técnicas a emplear, como se describe a continuación:

2.1 Fase 1. Exploración.

Objetivos:

- Lograr la colaboración de todos, para de esta forma atenuar la resistencia al cambio que todo proceso de evaluación trae consigo.
- Lograr un ambiente afable en la organización para promover el desarrollo del trabajo y la relación entre los implicados y el equipo auditor.

Etapa 1: Involucramiento.

Comunicar al personal los objetivos que se persiguen con el autocontrol y su importancia para la organización, con el fin de lograr la participación de todos y atenuar la resistencia al cambio. Se hará énfasis en el significado para el dirigente y el involucramiento para el trabajador simple.

Paso 1: Constituir y aprobar, por la alta dirección, el comité de control multidisciplinario, que se encargará de coordinar y realizar la Auditoría al **Sistema Integral de Gestión Capital Humano**.

Paso 2: Determinar la filosofía de la dirección, en cuanto a la **Gestión del Capital Humano**, este constituye uno de los factores más importante pues tiene una gran influencia en el diseño global del sistema de **Capital Humano**.

Paso 3: Capacitar a directivos, comité sindical, personal del área de **Capital Humano** y principales implicados en la aplicación del procedimiento propuesto.

Técnicas a emplear: Observación directa, entrevistas, ensayos simulados.

2.2 Fase 2. Diagnóstico de la Gestión Integrada del Capital Humano.

Objetivo: Diagnosticar el entorno externo y el ambiente interno de la **Gestión del Capital Humano** para determinar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades a las que se enfrenta la **Gestión del Capital Humano** en la organización.

Etapa 1: Caracterización del ambiente externo

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 empresa. Culmina con un informe y mapa de riesgos.

Paso 1: Sociedad: Clientes externos y proveedores.

Es necesario hacer un análisis de la satisfacción del cliente externo y la influencia que puede tener la **Gestión del Capital Humano** en la misma. De igual forma se identificarán los

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
proveedores, así como la oportunidad y calidad de sus suministros.

Paso 2: Mercado de Trabajo: Empresas competidoras con atractivo potencial para los **Recursos Humano**. Incluye el análisis de las ventajas y desventajas de la organización desde el punto de vista de atraer o conservar a los empleados,

Técnicas a emplear: Revisión de documentos, las entrevistas y la observación directa.

Etapas 2: Caracterización del ambiente interno de la organización para la Gestión del Capital Humano.

Paso 1. Análisis del Comportamiento Ideológico.

Valoración del enfoque para el trabajo político ideológico y del comportamiento de los trabajadores ante las tareas de producción, voluntarias y de la defensa de la Patria.

Paso 2. Análisis de la composición de la plantilla actual.

1. Reflejo del nivel de cumplimiento de la plantilla cubierta con respecto a la aprobada. Indicará en qué % esta plantilla aprobada está cubierta y por ende reflejará si ha sido necesaria o no la cantidad de personal que necesitaba la empresa según lo aprobado o qué causas han incidido en ello. Este indicador podrá ser medido con respecto a lo planificado o con respecto a períodos anteriores.

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

2. Distribución de la plantilla por sexo.

Permite conocer cuál es la composición de la plantilla de acuerdo con la cantidad de hombres y mujeres.

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

3. Composición de la plantilla por edades.

- Entre 18 y 19. de 20 a 29, de 30 a 39. de 40 a 49, de 50 a 54, de 55 a 59 y más de 60 años.

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

El personal indirecto no debe exceder el 10 % del total de la plantilla.

$$\% \text{personal directo/indirecto} = \frac{\text{Total de trab directos/ indirectos}}{\text{Plantilla Total}} * 100$$

Paso 3. Análisis de la Estrategia Empresarial.

Para el diagnóstico de este factor, mediante entrevistas al personal implicado y la revisión de la planificación estratégica y objetivos de trabajo, se deben valorar los siguientes aspectos:

- Misión y Visión de la entidad.
- Planeación Estratégica y su relación con el **Capital Humano**.
- Objetivos a largo, mediano y corto plazo.
- Área de Resultados Claves del **Capital Humano** definida en la planeación.

Paso 4. Valoración de la Tecnología

Se debe valorar el grado de obsolencia de la tecnología, su estado técnico y la correspondencia con el **Capital Humano**. Es necesario además contemplar posibles cambios y el impacto que

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
puedan causar en las actividades de la **Gestión del Capital Humano** para ello se empleará la
revisión de documentación tecnológica, entrevista y observación directa.

Etap 3: Evaluación de los resultados de la actual Gestión del Capital Humano.

Antes de medir los resultados de la **Gestión del Capital Humano** se hace necesario profundizar en cada una de los principales clientes de la **Gestión del Capital Humano** que son los trabajadores o clientes internos, por lo cual entre los principales indicadores de clientes de la **Gestión del Capital Humano** se encuentran: ausentismo, fluctuación, y productividad del trabajo.

Paso 1. Análisis del comportamiento del índices de ausentismo.

Significado: Es uno de los indicadores fundamentales para evaluar la disciplina laboral. Es evidencia del compromiso de los trabajadores y del control administrativo. Garantiza en primera instancia la realización del trabajo.

Objetivo: Mostrar el nivel de inasistencia al trabajo.

$$\text{Índice de Ausentismo} = \frac{\text{Total de Horas de Ausencias}}{\text{Total de Horas de Trabajo Plan}} * 100$$

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se determina mediante la revisión de documentos y entrevistas con el personal del área de **Capital Humano**.

Paso 2. Análisis del comportamiento del índice de fluctuación del capital humano.

Significado: Expresa el nivel de estabilidad de la plantilla al considerar toda la entrada y salida de personal.

Objetivo: Mostrar la capacidad de atracción y retención del **Capital Humano** por la organización.

Índice de fluctuación = $\frac{\text{Total bajas que fluctúan}}{\text{Promedio de Trabajadores}} \times 100$

Promedio de Trabajadores

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se determina mediante la revisión de documentos y entrevistas con el personal del área de **Capital Humano**.

Paso 3. Cálculo de la Productividad del trabajo.

Significado: Expresa el nivel de relación entre la producción según la cantidad de trabajadores con que cuenta la entidad, es decir, la per cápita de producción por trabajador.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Valor Agregado Bruto}}{\text{Promedio de Trabajadores}} * 100$$

El **Valor Agregado Bruto** es la Producción Bruta obtenida en el periodo objeto a analizar deduciéndole el consumo material menos los servicios prestados.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se determina mediante la revisión de documentos y entrevistas con el personal del área de capital humano.

Paso 4: Evaluación del Inventario de Personal: Es el proceso que permite conocer las características del capital humano, que permite la toma de decisiones, este puede ser automatizadas o no.

Índice de Inventario de Personal (IIP):

$$\text{IIP} = [1 - \left(\frac{\text{Datos a adicionar}}{\text{Datos contemplados} + \text{Datos adicionar}} \right)] \times \text{coeficiente de ajuste} \times 100$$

Datos contemplados + Datos adicionar

Coefficiente de ajuste: Adopta valores de 0.8 si el inventario de personal no está automatizado y se considera necesario y factible que lo esté y de 1 si está automatizado o no lo está, pero no se

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

Paso 5: Evaluación del Potencial Humano (EP):

Constituye el sistema que permite conocer las habilidades y actitudes de cada individuo y detectar sus capacidades para el desarrollo futuro llevada a cabo a través de competencias. La valoración de esta variable puede realizarse a través del siguiente esquema gráfico.

ÍEP= (Trabajadores con evaluación del potencial) x100

Total de trabajadores

Paso 6: Planeación del Capital Humano.

Proceso sistémico de elaboración de planes en el marco de la proyección estratégica y tipos de competencias en el momento oportuno.

Paso 7: Selección e Integración.

Es la búsqueda del personal en el mercado interno y/o externo por la Organización, que basado en la Evaluación del Potencial, y en las técnicas adecuadas según se requiera para cada etapa, realiza la gerencia empresarial para llevar a cabo el mismo.

Es por ello que se considera como válida la realización de procesos de selección del personal, que tienen entre sus objetivos fundamentales los siguientes:

- Evaluar, clasificar, orientar, seleccionar y contratar a los candidatos en función de la formación y desarrollo de los mismos.
- Suministrar a las organizaciones la fuerza de trabajo con la calidad necesaria que les permitan alcanzar los objetivos de la organización.
- Optimizar la interrelación hombre- trabajo con la finalidad de lograr niveles superiores de eficiencia, eficacia y satisfacción laboral.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
Índice de Selección e Integración (ISI).

ISI= Trabajadores que vencieron en el período de prueba x 100

Trabajadores Seleccionados.

Para que el proceso de selección se inicie, debe existir previamente una necesidad que lleve a tomar la decisión de realizarlo, la cual puede estar dada por:

- Déficit o exceso de personal. (obtenido una vez realizada la planeación).
- Reingeniería en algunos de los procesos de la organización.
- Cambios en la tecnología.

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

• **Tasa de selección e integración.**

$$TS = \frac{\text{No Candidatos}}{\text{No Puestos en Convocatoria}}$$

• **Razón de Selección e Integración (RS).**

$$RS = \frac{\text{No Candidatos Válidos}}{\text{No Total de Candidatos}}$$

• **Calidad de las Solicitudes (CS).**

CS= Entrevistas realizadas.

Contrataciones efectivas

Paso 8: Evaluación del Desempeño.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
Es la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

Índice de Evaluación del Desempeño (IED):

Significado: Expresa el grado en que adecuada **Gestión del Capital Humano** permite el logro de resultados satisfactorios.

Objetivos: Valorar el impacto de la **Gestión del Capital Humano** en la elevación del desempeño individual, mediante el incremento de la calidad de los resultados de la evaluación del desempeño.

m

$$IED = \frac{\sum_{i=1}^m \text{Trab. Eval. de adec.} + \text{Trab. Eval. de super.} + \text{trab. Eval. de deficiencia}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$$

i=1

Total de trabajadores _____

Índice de Evaluación por Categorías (IE):

Significado: Expresa el por ciento de trabajadores evaluados, de acuerdo a cada categoría ocupacional.

Objetivo: Mostrar el cumplimiento de la realización de la evaluación por cada categoría ocupacional.

IE= No. De Técnicos evaluados

Total de Técnicos.

IE= No. De Cuadros evaluados

Total de Cuadros.

Índice de Calidad de Evaluación (ICE).

Significado: Expresa el nivel de calidad de las evaluaciones realizadas.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
Objetivo: Mostrar el nivel de evaluaciones satisfactorias alcanzado por los trabajadores. _

ICE= No. De Técnicos evaluados de superior

Total de Técnicos.

ICE= No. De Cuadros evaluados de superior

Total de Cuadros.

Índice de Conformidad con la evaluación. (I. Conf.)

Significado: Expresa el grado de conformidad de los trabajadores con el procedimiento de evaluación utilizado en la empresa.

Objetivo: Mostrar el nivel de concordancia en la evaluación, existente entre el evaluado y el evaluador, así como la calidad del procedimiento de evaluación utilizado.

I. Conf. = No. De Técnicos conformes con la evaluación

Total de Técnicos Evaluados.

I. Conf. = No. De Cuadros conformes con la evaluación

Total de Cuadros Evaluados.

Paso 9: Evaluación de la Capacitación y Desarrollo.

Es el que se elabora en correspondencia con los objetivos globales y específicos de la organización laboral y los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, tiene en cuenta las expectativas y motivaciones de los trabajadores, y comprende entre otros, los tipos de acciones de capacitación a realizar, modo de formación a utilizar para dar

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
cumplimiento a las acciones, fecha de inicio y terminación de cada acción, y cantidad de participantes.

El plan se analiza y discute con la organización sindical, se aprueba en el Consejo de dirección de la organización y forma **parte del Convenio Colectivo de Trabajo**.

Índice de Participación en Postgrado (Ind. Participación en Postg).

Significado: Expresa el grado en que se satisfacen las necesidades de superación de los profesionales de la organización.

Objetivos: Mostrar el nivel de participación en la actividad de postgrado de los profesionales de la organización.

$$\text{Índ. Participación en Postg} = \frac{\text{Matricula total}}{\text{Total técnicos graduados de nivel superior}}$$

Índice de cumplimiento del plan de postgrado (Ind. comp. del plan de postg):

Significado: Expresa el grado de efectividad de los planes de postgrado.

Objetivo: Mostrar el grado de cumplimiento del plan de postgrado.

$$\text{Índ. Cump. del plan de postg} = \frac{\text{Total de postgrado en el año}}{\text{Total de postgrado programados}}$$

Índice de participación de trabajadores en actividades de superación:(IPT).

Significado: Expresa el grado de satisfacción de las necesidades de superación de los trabajadores.

Objetivo: Mostrar el nivel de participación de los trabajadores en actividades de superación.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
ÍPT. = Total de trabajadores que cursaron acciones

Total de trabajadores planificados a cursar acciones

Índice de cumplimiento del plan de capacitación:(ICPC).

Significado: Expresa el grado de efectividad del plan de capacitación o formación de la entidad.

Objetivo: Muestra el estado de cumplimiento del plan de formación en general.

ÍCPC = Total de actividades formativas realizadas

Total de actividades formativas programadas

Paso 10. Determinación de la Estimulación Moral y Material.

Todos los beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, los mecanismos y procedimientos por los cuales estos son distribuidos.

El enfoque sistémico de la compensación se puede analizar a través de los siguientes instrumentos: Encuestas, entrevistas e indicadores.

a) Proporción de los trabajadores por cada forma y sistemas de pagos (PTFP).

Significado: Expresa el por ciento de trabajadores con diferentes sistemas de pago del total de trabajadores de la entidad.

Objetivo: Mostrar la cantidad de trabajadores con los diferentes sistemas de pago, o si este es único.

PTFP= Total de trabajadores abarcados de sistemas de pagos x 100

Total Plantilla.

b) Diferencia entre los salarios de los dirigentes y sus subordinados.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
Significado: Expresa la diferencia que existe entre los salarios de los dirigentes y los empleados.

Objetivo: Analizar si los sueldos aplicados al personal dirigente son los suficientemente estimulantes para que los trabajadores de la entidad aspiren a ocupar cargos de dirección.

Diferencias de Salarios= Σ 10 Mayores Salarios

Σ de 10 Menores Salarios

- Definir las modalidades de sistemas de pagos actualmente aplicados y las limitaciones que presenta cada una.
- Valorar si los sistemas de pagos proporcionan motivación e incrementan la productividad del trabajo.
- Analizar si los sueldos aplicados al personal dirigente son los suficientemente estimulantes y si están en correspondencia con el nivel de complejidad y responsabilidad que emanen de las funciones asignadas en aras del cargo que desempeñan, para que los trabajadores de la entidad aspiren a ocupar cargos de dirección, fundamentalmente los técnicos.

c) Servicios médicos, alimentación, baños, parqueos y transporte.

A través de observación, encuestas y entrevistas se valora:

- La existencia y funcionamiento de servicios médicos en la entidad. Profundizar en el análisis de las labores asistenciales, higiénicas, preventivas de accidentes y enfermedades.
- La existencia y funcionamiento de tratamientos diferenciados a embarazadas, enfermos y familiares de los trabajadores.

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

- El estado de alimentación de los trabajadores, funcionamiento e los comedores. Relación calidad – precio de los alimentos.

- Las facilidades a los trabajadores como transporte y parqueo, etc.

Índice de estimulación moral y material (IEMM)

Significado: Expresa el grado en que se aprovechan las oportunidades de utilizar las recompensas como vía que debe emplear la **Gestión del Capital Humano**, para impulsar el desempeño individual y de la organización.

Objetivo: Mostrar el nivel de utilización de las oportunidades de recompensas por parte de la **Gestión del Capital Humano**, como modo de contribuir al desempeño organizacional.

IEM= (Elementos utilizados para la recompensa)

Elem. Utili. para la recomp. + Elem. identif. pero no utilizados

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se determinan mediante la realización de entrevista y encuestas (Motivación Concreta de Álvarez 2001), a diferentes funcionarios o trabajadores de la entidad, como resultado de las propias experiencias del responsable de la **GCH** de la entidad. Información con la cual se calcula la expresión anterior.

Paso 11. Análisis de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).

La salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo. La primera se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, protegiéndolos de los riesgos laborales inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico. La segunda recoge el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
Se conoce a través de encuestas, entrevistas y revisión de documentos, además del análisis de algunos indicadores, los cuales se relacionan a continuación:

- **Índice de incidencia.**

Incidencia= $\frac{\text{Nr. de incidentes}}{\text{Promedio de Trabajadores}} \times 1000$

Promedio de Trabajadores

- **Índice de gravedad.**

Gravedad= $\frac{(\text{JP} + \text{I})}{\text{Horas} - \text{Hombres Trabajadas}} \times 10\,000$

Horas – Hombres Trabajadas.

Donde:

JP: Nr. Días perdidos reales por lesiones con incapacidad total o parcial.

I: Nr. Días perdidos por incapacidad total o parcial permanente, incluyendo la muerte.

IG: Cantidad de jornadas perdidas por cada 10 000 horas hombres trabajadas.

- **Índice de frecuencia**

Frecuencia= $\frac{\text{Nr. de accidentes}}{\text{Horas} - \text{Hombres Trabajadas}} \times 1000\,000$

Horas – Hombres Trabajadas.

- **Coefficiente de Mortalidad.**

CM= $\frac{\text{AF}}{\text{A.}} \times 1000$

AF= Número total de lesiones mortales ocurridas por accidentes de trabajo.

A: Número total de trabajadores lesionados por accidentes de trabajo

Índice de Seguridad y Salud en el Trabajo (ISST).

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
ISST= (Cantidad de puestos evaluados de bien) x 100

Total de puestos evaluados

Paso 12. Organización del Trabajo

Proceso que integra en las organizaciones al **Capital Humano** 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 para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores.

Etapas 4. Diagnóstico de las Políticas de Gestión del Capital Humano.

El punto de partida para realizar el diagnóstico está en función de si están diseñadas o no las políticas de **Recursos Humanos**.

2.3 Fase 3. Elaboración de las estrategias para la Gestión del Capital Humano:

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

Etapas 1. Confección de la matriz DAFO.

Una vez diagnosticada la situación actual de la **Gestión del Capital Humano**, de la empresa y del entorno externo, será necesario realizar un trabajo en equipo (con consejo de dirección, expertos, trabajadores, etc.).

Paso 1. Determinar las amenazas que puedan tener una influencia negativa y las oportunidades que se ofrecen para la **Gestión del Capital Humano**, de la organización, teniendo en cuenta su

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
entorno inmediato (la empresa) y su entorno externo, para confeccionar la matriz de factores externos (**MEFE**).

Paso 2. Determinar las debilidades y fortalezas que tiene implícita la **Gestión del Capital Humano** actual para confeccionar la matriz de factores internos (**MEFI**).

Paso 3. Relacionar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas para determinar en qué cuadrante se encuentra la **Gestión del Capital Humano** actual.

Una vez obtenido el listado de los grandes rubros, los mismos se agrupan en factores internos y externos, en cada grupo donde se ponderan en una escala de 0 a 100, dándole más valor a aquel que tenga mayor importancia para el sistema. De modo tal que la suma de los valores ponderados sea igual a 100. Luego el grupo de expertos otorga una calificación a los factores de manera que los internos se le de 1 ó 2 puntos, si se manifiestan en menor o mayor intensidad respectivamente y a los factores externos la calificación de 3 ó 4 puntos si son menos o más acentuados respectivamente.

Luego se multiplicarán los valores de la ponderación por la calificación y se obtendrá una sumatoria para cada uno de los factores, entre 100 y 400 puntos, si la sumatoria de los resultados de los factores internos es superior a los 250 puntos, se encuentra en posición ventajosa, predominando la fortaleza, de lo contrario (menor que 250), es desventajosa predominando las debilidades. Si la sumatoria de los resultados de los factores externos es superior a 250 puntos quiere decir que el sistema está en posición ventajosa, predominando las oportunidades.

Luego de determinar la situación actual de la empresa ante su entorno, se confecciona la matriz DAFO. En la misma se van a colocar por la parte superior las fortalezas y las debilidades que hayan obtenido 3 y 1 punto respectivamente y por la izquierda y hacia abajo, las amenazas y oportunidades con 3 y 1 punto respectivamente. Después se proceden a relacionarlas y

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
determinar en que cuadrante se encuentra la **Gestión del Capital Humano**, por lo que las estrategias pueden ser:

- **Fuerte con Amenaza:** Estrategia Defensiva.
- **Fuerte con Oportunidades:** Estrategia Ofensiva.
- **Débil y con Oportunidades:** Estrategia Adaptativa.
- **Débil con Amenaza:** Estrategia de supervivencia.

Etapas 2. Definición de las políticas.

Las políticas de 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. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones indeseadas o pongan en riesgo el resultado de las funciones específicas. Las políticas son guías para la acción.

Etapas 3. Definición de las estrategias.

Las estrategias son programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos; así como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una organización y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Etapas 4. Definición del plan de acción.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
Definidas las Políticas de la **Gestión del Capital Humano** y las estrategias a seguir es necesario elaborar un plan de acción que garantice el cumplimiento de las mismas teniendo en cuenta aquellos factores que puedan entorpecer su desempeño.

Etapas 5. Elaboración y discusión del informe.

Concluida la investigación es necesario realizar un informe a la alta dirección de la entidad de forma escrita y en soporte digital, de los resultados obtenidos. Además de proceder a la divulgación de las políticas a toda la organización.

2.4 Fase 4. Seguimiento y control.

Objetivos:

- Determinar si las políticas y procedimientos llevados a cabo han servido al desarrollo de la entidad y de vital importancia al mejoramiento de la **Gestión del Capital Humano**.
- Actualizar las desviaciones en la variable antes enunciada, así como las variaciones en el entorno interno y externo de la organización.

Etapas 1. Definición de Parámetros para medir efectividad.

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 **Sistema de Gestión del Capital Humano** se propone utilizar el Método General de Solución de Problemas, con el objetivo de establecer el período pasado como

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

Paso 1. Emplear indicadores y evaluar. Medir efectividad de políticas, efectividad del control.

Paso 2. Determinar el grado de influencia de las debilidades y amenazas en el actual sistema.

Etapas 2. Introducción de precisiones y de mejoras

Paso 1. Rectificar, perfeccionar y armonizar.

Comprobar equilibrio entre: Resultados y Competencias individuales; Resultados y rigor evaluativo; Resultados y Calidad del control en la gestión.

Paso 2. Comunicar decisión del Comité

Etapas 3. Evaluación participativa y reflejo en competencias

Paso 1. Celebración de talleres con la participación amplia de trabajadores y precisión de competencias, modos de auditorías internas, precisión de procedimientos y completitud de manuales, plazos en plan de acciones, etc.

Paso 2. Evaluación de la posibilidad de certificarse en las familias de NC 3000 en el 2011.

2.5 Conclusiones Parciales.

1. El actual entorno cambiante, unido a la situación económica imperante en el Mundo Globalizado de hoy; imponen a las empresas el diseño y desarrollo de nuevas herramientas con vistas a lograr mayor eficiencia y eficacia en la **Gestión del Capital Humano**, y con ello hacer los sistemas cada día más efectivos y competitivos.

- Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
2. El análisis de las diferentes definiciones, conceptos y tendencias actuales sobre la **Gestión del Capital Humano**, sirvieron de punto de partida para la elaboración de este Procedimiento de diagnóstico enfocado hacia las políticas de **Capital Humano**.
 3. El Procedimiento propuesto consta de cuatro fases relacionadas entre sí y se concibe como un proceso de mejora continua.

CAPÍTULO 3. Aplicación del Procedimiento Propuesto para Auditar el Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano en la Empresa Agropecuaria Guatemala(L 1-20-23-167-197-199-200).

El procedimiento antes expuesto (**Anexo 2**), para llevar a cabo una Auditoría en la Empresa Agropecuaria Guatemala perteneciente al Ministerio de la Agricultura, desglosado en cuatro

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

fases, cuya aplicación debe permitir a la Organización una herramienta eficaz, capaz de evaluar constantemente su Sistema de Gestión y guiarla en un espiral de mejora continua. En función de la situación dada, se escogerá el camino a seguir para realizar un diagnóstico eficiente.

3.1 Breve Caracterización de la Empresa.

La **Empresa Agropecuaria Guatemala** se encuentra enclavada en el Consejo Popular de Guaro. La estructura organizativa de la Empresa se muestra: **(Ver Anexo 3)**.

*La misma cuenta con la siguiente **MISIÓN**:*

Garantizar producciones agrícolas, forestales y pecuarias estables y diversas, así como servicios de mantenimiento y construcción para el apoyo al Programa de Autoabastecimiento Municipal donde la calidad de los procesos genere confianza y sostenibilidad para los pobladores del este de la provincia de Holguín.

*Se propone alcanzar como **VISIÓN**.*

Somos referencia en el oriente cubano por las altas producciones, la eficiencia y variedad de viandas, hortalizas, granos, frutas, leche vacuna, medicina natural y alternativa, medios de control biológicos, que nos identifica con un sello de calidad entre las empresas similares de la región.

*La entidad trabaja con el siguiente **OBJETO EMPRESARIAL**:*

Producir y comercializar de forma mayorista viandas, hortalizas, granos, frutas, y productos de la industrialización de estos, producciones forestales, pecuarias de ganado mayor y menor, cerdo y ovino caprino, leche vacuna, medicina natural y alternativa, medios de control biológicos, hielo, Prestar servicios de construcción de viviendas y otras obras menores de la comunidad, reparación y mantenimiento constructivo a entidades y a los trabajadores de la empresa, servicios económicos-contables y financieros; servicios de asesoría en asuntos agrícolas. Todos ellos encaminados a garantizar el programa de autoabastecimiento municipal. La empresa cierra el 2011 con una situación Económica Financiera favorable con respecto al año 2010, se comportó de la siguiente manera: Los ingresos se cumplen al 127% y los Gastos se ejecutan al 119 por

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
ciento y concluye con una utilidad de 0.4 Mp. Significar que en el año 2010 concluyó con una
utilidad de 0.4 Mp. La empresa actualmente trabaja fuertemente en un gran proceso
inversionista que incluye 66 objetos de obra, que genera para el 2012, 547 nuevos empleos.

3.2. Principales resultados de la aplicación del procedimiento desarrollado.

En esta etapa se exponen los resultados obtenidos a partir de la aplicación del
procedimiento desarrollado; a continuación se exponen desglosados por fases y etapas:

Fase 1. Exploración.

Con esta fase se logró la colaboración de todas las personas involucradas en el proceso. Los
resultados se muestran a continuación:

Etapa 1. Involucramiento.

Para llevar acabo esta investigación se le comunicó al Director General, a la Directora de Capital
Humano y al resto de los especialistas involucrados en el proceso, los objetivos del trabajo y su
importancia para la entidad. Se realizó un recorrido por las distintas áreas de la instalación para
conocer los procesos que en cada una de ellas tienen lugar y lograr la familiarización con la
organización.

1.1 Se constituyó el comité de control multidisciplinario, encargado de realizar la auditoría (**Ver
Anexo 4**).

1.2. La Dirección constituye uno de los factores más importante para el diseño global del **Sistema
de Gestión Integral del Capital Humano**.

1.3 Se capacitó a todos los especialistas en coordinación con la Universidad de Moa y la
Delegación Provincial del MINAGRI.

Fase 2. Diagnóstico de la Gestión Integrada del Capital Humano.

Etapa 1. Diagnóstico del entorno.

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

2.1 Los procedimientos utilizados para la evaluación y selección de los proveedores están diseñados por la Unidad Empresarial de Base de Comercialización de la empresa, no reflejándose hasta la fecha dificultades significativas con la oportunidad y calidad de los suministros.

Dentro de los proveedores principales de la empresa se encuentran:

- EMPA, Emp. Forestal Integral Mayarí, Emp. Cárnica Holguín, Empresa Avícola Holguín, Empresa Eléctrica Holguín, GEMA, TEICO, Oficina Comercial GUATEMALA, etc.

- **2.2 Mercado de Trabajo.**

En la Empresa Agropecuaria Guatemala se cierra el 2011 con un 4, 5 por ciento de fluctuación de la fuerza laboral, que se considera elevado en relación con la cantidad de trabajadores que laboran, aunque no es una entidad que se encuentra dentro de la privilegiada en el mercado de trabajo. La entidad ofrece ventajas de salario al tener vinculado el 100 por ciento de sus trabajadores a sistemas de pagos, entrega anualmente un módulo de ropa de trabajo y ventas de algunos productos los viernes en los puntos de ventas diseñados. No obstante se presentan algunas debilidades, las cuales se reflejan: carencia de transporte, la no implementación del Perfeccionamiento Empresarial, un personal promedio joven que por diversas razones busca la forma de emigrar hacia la ECOI 16, y Construcciones Militares. Estos son los principales competidores, pues ofrecen mayores incentivos y mejores condiciones de trabajo.

Etapa 2: Caracterización del ambiente interno de la organización para la Gestión del Capital Humano.

2.1 Análisis del comportamiento ideológico.

La entidad cuenta con un **capital humano** políticamente e ideológicamente preparada para enfrentar cualquier tarea de la defensa y de la producción.

2.2 Análisis de la composición de la plantilla actual según Lineamientos del Partido No. 23-167.

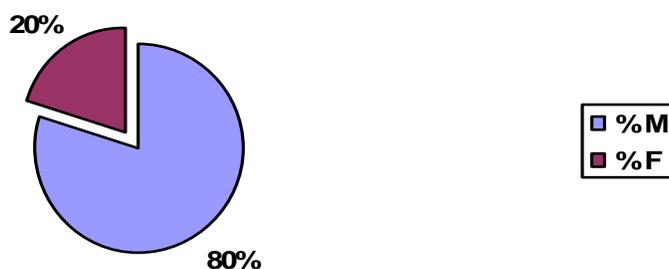
1. Reflejo del nivel de cumplimiento de la plantilla.

42

La plantilla aprobada es de 1 420 trabajadores, de ellas, 1 029 están cubiertas, existen 107 contratos, lo que hace que la plantilla cubierta se encuentre en un 72 % de completamiento, siendo esto un impedimento para lograr los objetivos previstos de la entidad.

2. Distribución de la plantilla por sexo.

En la composición de la plantilla de la entidad, desde el punto de vista de sexo, predominan más los hombres que las mujeres, lo que representa el 80% y el 20% respectivamente del total de trabajadores, lo cual se corresponde con la naturaleza de las actividades de prestaciones de servicios y/o de producción que realiza la entidad.



Composición plantilla por edades.

Edades	Dirig.	Técn.	Admt	Serv.	Obreros	Total	%
17-30	-	8	-	10	24	42	4.1



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

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

31-40	-	32	-	9	133	174	16.9
41-50	5	58	-	46	297	406	39.5
51-60	6	21	1	49	324	401	39.0
Más 60	2	-	-	-	4	6	0.5
Total	13	119	1	114	782	1029	100

Fuente de elaboración: Propia.

En la tabla anterior, se refleja la cantidad de trabajadores por grupos de edades, siendo predominante la mayor cantidad de trabajadores en los grupos de edades de 41 a 60 años (39.0%), siendo esto desfavorable, ya que por las condiciones de trabajo existentes, más las exigencias de las actividades en los puestos de trabajos, las inversiones que se llevan a cabo, donde predominan los obreros que se encuentran directamente en el desarrollo del desempeño del proceso productivo, influye en los resultados productivos a obtener.

4. Grado de implicación del personal en el proceso productivo O de servicios.

Según el grado de implicación en el proceso se distinguen dos tipos de trabajadores:

- Directos ----- 857, que representa el 83 % del total.
- Indirectos ----- 172, que representa el 16.7 % del total.

El 16.7 por ciento de los trabajadores de la entidad es indirecto por lo que es favorable para la organización.

2.3 Análisis de la Estrategia Empresarial hasta el 2012 según Lineamiento del Partido No. 1.

En la Empresa Agropecuaria Guatemala, mediante un proceso de planeación estratégica participativo, se realizó la Proyección Estratégica para el año 2012. Se formularon la misión, la visión, los valores deseados, se hizo un análisis del escenario, se hizo un diagnóstico estratégico

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu y se diseñaron las estrategias maestras, lo que han permitido la consolidación de las inversiones y la implementación en las bases reglamentarias bajo el principio de maximizar los ingresos y disminuir los gastos señalados.

Se definieron las áreas de resultados claves de la entidad (4), así como los **objetivos estratégicos** y los criterios de medida para cada una de ellas.

1. Perfeccionamiento constante de la labor educativa y político ideológico de la organización.
2. Gestión Económica Financiera.
3. Producción.
4. Gestión Integrada del Capital Humano.

El Problema Estratégico es:

La inestabilidad del **Capital Humano**, unida a los problemas que se han acumulados en el sector agropecuario a lo largo de los diez últimos años disminuyen las capacidades de desarrollo de los procesos de la empresa y la posibilidad de medir un impacto de la capacitación (L- 200) .

Para el **Área de Resultados Claves** del **Capital Humano**, quedó definido el siguiente **objetivo estratégico**:

Satisfacer las necesidades de fuerza de trabajo y las de capacitación para desarrollar colectivos con los conocimientos, habilidades y aptitudes válidos para dirigir y ejecutar, con sostenibilidad la estrategia de desarrollo de la empresa.

2.4 Valoración de la Tecnología.

La empresa a raíz de los cambios tecnológicos llevados a cabo, cuenta con 3 polos productivos enclavados en la Zona Nipe- Deleyte, Zona Herrera- Cosme y la Zona de Mayarí:

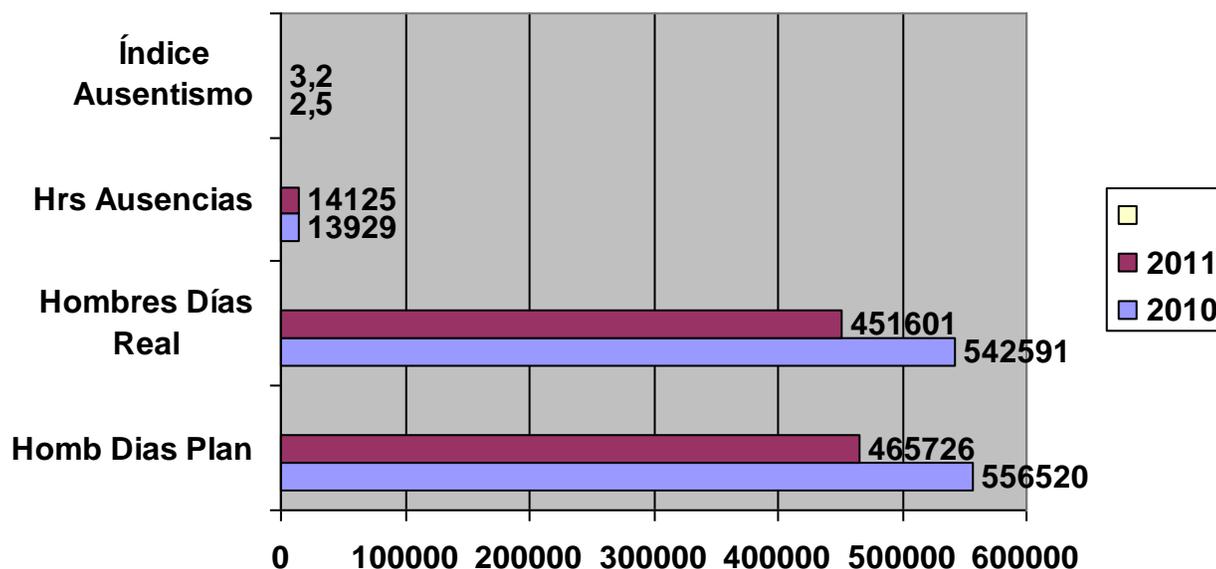
- Tres bases de bombeo con un potencial de 1950 l/seg., y una capacidad instalada de 8000 Volt., Tres máquinas de riego denominadas KUBAN, Once máquinas circulares de

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
 pivote central denominadas TAD-CO y un Módulo de Casa de Cultivo Protegido y Semiprotegido.

Etapa 3: Evaluación de los resultados de la actual Gestión del Capital Humano (GCH).

Una vez analizadas las características internas de la organización se miden los resultados de la **Gestión del Capital Humano**, en la empresa a través de los siguientes aspectos:

3.1 Índice de Ausentismo y Puntualidad.



Fuente: Elaboración Propia

La entidad cierra con un elevado índice de ausentismo con tendencias cada vez más desfavorable, alcanzando un 3.2 %, influenciado por más de un 66 % (en todos los casos) de horas de ausencias por Certificados Médicos, se incrementa en un 0.3 % con respecto al año anterior.



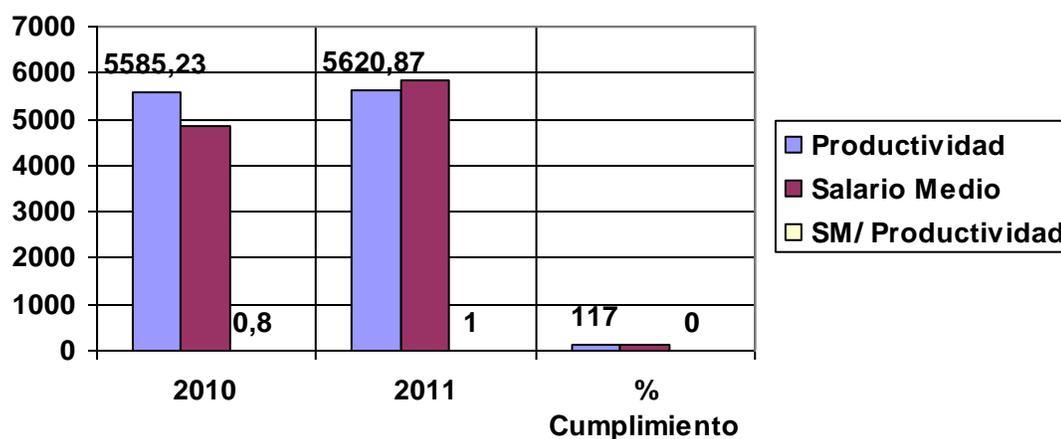
3.2- Índice de Fluctuación de la fuerza de trabajo (If).

Al cierre del año la empresa concluye con un gran número de altas y bajas, elevándose la rotación del personal, como consecuencia de la reestructuración que se llevó a cabo en el MINAGRI en nuestro propio territorio con la creación de una entidad más fortalecida con la extinción de la anterior Empresa Agropecuaria Mayarí., afectando la estabilidad que caracteriza a la plantilla de la empresa.

3.3- Productividad del trabajo según Lineamientos del Partido No. 199.

	2010	2011	% cumplimiento
Productividad	5585.23	5620.87	117
Salario Medio	4855.25	5839.23	120
SM/ Productividad	0.8	1.0	-

Tabla 3. Indicadores de Productividad del Trabajo. **Fuente:** Elaboración Propia.



Al comparar el cierre del año con igual período del año anterior se evidencia un aumento del salario medio debido al incremento del salario de los trabajadores al implementarse sistema de pagos **según los Lineamientos del Partido No. 199.**

3.3 Inventario de Personal.

La **Dirección de Capital Humano**, de la entidad cuenta con los expedientes de los trabajadores con todas las documentaciones según Resolución 8/2005. Se cuenta con una Base de Datos que recoge un Modelo de Inventario de Personal actualizado con todos los datos familiares, médicos, económicos, histórico-profesional y demás datos necesarios. Este sistema tiene además otras salidas habilitadas:

- Selección y Contratación.
- Estimulación.

3.4 Evaluación del Potencial Humano.

Cada jefe de colectivo conoce de las potencialidades de sus subordinados pero no existe un informe de ello, ni se evalúan las competencias, por lo que el valor de este indicador es desfavorable Como alternativa para eliminar esta debilidad se propone: Implementar el procedimiento planteado para realizar esta actividad.

3.5 Planeación del Capital Humano.

En la entidad en el 2011 se realizó un estudio para determinar las necesidades de personal, pero no se le dio cumplimiento a los resultados obtenidos. Actualmente, como consecuencia de la reorganización, se definió la cantidad de personal necesario para esta entidad.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
Para realizar la planeación cuantitativa del **Capital Humano** no se tuvo en cuenta aspectos tan importantes como: las características propias de la organización, las condiciones de trabajo de sus trabajadores y la tecnología con que cuentan.

Por lo que se hace necesario definir las necesidades de personal de la organización mediante un estudio, en el cual se apliquen métodos científicos. Para ello se cuenta con el procedimiento definido en el capítulo anterior, recomendando a desarrollar en el paso 2 (Cálculo del número de trabajadores), según plantea Hechavarría Leyva (2004).

3.6 Selección e integración según Lineamientos del Partido No. 197.

La organización lleva a cabo un procedimiento para la selección del personal que fue elaborado por la propia entidad, por parte de la **Dirección del Capital Humano** el que fue revisado, por parte de la Dirección General y aprobado en el Consejo de Dirección de la Empresa, arrojándose a la siguiente conclusión: El mismo se adecua a las necesidades tanto de la organización como del sector. Para la revisión de este procedimiento se tuvo en cuenta el propuesto en el Capítulo 2.

Ante la necesidad de realizar el proceso ya sea en ocasión de contrato determinado, para cubrir plazas vacantes y otras hay que tener en cuenta que:

- 1- Las principales fuentes de Reclutamiento son: la propia organización (Fuente de Reclutamiento Interna), la Oficina Empleadora y la Dirección Municipal de Trabajo (Fuente de Reclutamiento Externo).
- 2- Se realiza la convocatoria interna, en caso de no existir ningún candidato se eleva al resto de las instalaciones del Municipio.
- 3- El candidato reclutado se presenta en la entidad llevando consigo el expediente elaborado por el comité de ingreso según Resolución 8/05.

La Empresa es la encargada de recepcionar la solicitud de empleo y realizar la entrevista inicial.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
4- La Comisión de Idoneidad realiza la entrevista determinativa con el objetivo de valorar la aceptación del individuo.

5- El candidato debe ser aprobado por el Comité de Expertos de cada unidad, la que se encarga de realizar las pruebas pertinentes y las verificaciones con el objetivo de aprobar su contratación.

6- Seleccionado el candidato se procede a aplicar los requerimientos legales emitidos por el MTSS para realizar la contratación y la acogida en la organización.

Deficiencias percibidas en el proceso:

La empresa solo envía un candidato por cada plaza en convocatoria, lo que impide la posibilidad de escoger. En caso de ser rechazado se tiene que realizar la solicitud a la Dirección Municipal de Trabajo, provocando que se extienda el tiempo planificado para realizar el proceso.

No se tiene registradas las estadísticas, aunque se conoce que:

- Internamente se presentan 1 ó 2 candidatos por cada plaza en convocatoria.
- Más del 98 % de los candidatos resultan válidos.
- Los candidatos seleccionados, casi en su totalidad superan el período de prueba.

Índice de Selección e Integración: El valor que toma este indicador es cero, pues la plaza puesta en convocatoria no tuvieron periodo de prueba, ya que fueron otorgadas a los estudiantes de la Tarea Álvaro Reinoso y no se tomó en cuenta este elemento, solamente se creó una comisión para seleccionar los más idóneos para ocupar la plaza.

Tasa de Selección: Para la selección del personal para ocupar la plaza se tenían 50 candidatos, por lo que la tasa de selección es de 3.33 %, por lo que para cada plaza se tuvo 3.33candidaros.

Razón de Selección: El número de candidatos válidos es de 50, pues todos los aspirantes a la plaza se consideran válidos.

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

Calidad de las solicitudes: No estuvo presente la entrevista por lo que no se procede a evaluar, se tuvo en cuenta la valoración de la Comisión de Idoneidad.

3.7 Evaluación de Desempeño según Lineamientos del Partido No. 169.

El proceso que se desarrolla es el siguiente:

1- Se define el período a evaluar (mensual), por parte de la alta dirección.

2- Se definen los indicadores a evaluar para cada cargo u ocupación.

Estos indicadores son los mismos que se emplean para los trabajadores directos y los indirectos, no siendo correcta la diferenciación.

3.- Discusión de la evaluación.

- Los jefes de colectivos despacharán con el área del **Capital Humano** los resultados de las evaluaciones de sus subordinados.
- La Dirección del **Capital Humano** hará un informe con los resultados de las evaluaciones de cada área de trabajo, para su análisis en el Consejo de Dirección, vinculándolos estrechamente con la calidad y el cumplimiento de los objetivos de trabajo del área para el período.
- Análisis en el Consejo de Dirección de los resultados de las evaluaciones del desempeño de cada una de las áreas.

Teniendo en cuenta los resultados finales de la evaluación los jefes de colectivos según el resultado obtenido de acuerdo con lo que establece la Res 21/ 07 proceden a darle la evaluación.

Puntuación	Evaluación
<i>Entre 90 y 100</i>	<i>Desempeño Laboral Satisfactorio.</i>



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

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

<i>Entre 71 y 89</i>	<i>Desempeño Laboral Adecuado.</i>
<i>Menor a 70</i>	<i>Desempeño Laboral Deficiente.</i>

Fuente de Elaboración: Empresa.

4- Período de la Reclamación.

- El trabajador inconforme con su evaluación comunicará, en primera instancia, su desacuerdo al evaluador en un plazo no mayor de los 3 días hábiles posteriores a la fecha de notificación, la que deberá ser analizada y notificada al evaluador en igual período (72 h). En el caso que se ratifique la evaluación, el evaluado le transmitirá su inconformidad al jefe inmediato superior del evaluador (en nuestro caso al Director), el cual ratificará o rectificará en un plazo no mayor de 3 días hábiles. Contra esta decisión no cabe recurso de apelación.

El Índice de Evaluación del Desempeño de un total de 1 029 trabajadores a evaluar, resultaron evaluados 995, de ellos:

<i>Trabajadores Evaluados</i>	<i>Evaluación</i>
<i>205</i>	<i>Desempeño Laboral Satisfactorio.</i>
<i>785</i>	<i>Desempeño Laboral Adecuado.</i>
<i>5</i>	<i>Desempeño Laboral Deficiente.</i>

Fuente de Elaboración: Empresa.

Los 34 trabajadores restantes no fueron evaluados por no poseer la condición necesaria, o sea, por: Enfermedad: 10, Licencia de Maternidad: 2 y por no tener el 70 por ciento del tiempo trabajado: 22.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
Por tanto el índice de evaluación toma el valor de: 96.6 por ciento.

Índice de Evaluación por Categorías Ocupacionales:

De un total de 119 técnicos a evaluar, se evaluaron 113 y no evaluados 6 ninguno resultaron deficientes, con desempeño laboral adecuado 105 y superior 8, por lo que resulta un **índice de evaluación** con el 94 por ciento.

El **índice de evaluación** de los Dirigentes toma un valor del 100 por ciento, pues de un total de 13 cuadros a evaluar, se evaluaron 13 y ninguno resultaron deficientes, todos alcanzan la evaluación de adecuado 13.

El **índice de evaluación** de los Operarios alcanza el 96 por ciento, pues de un total de 782 a evaluar, se evaluaron 754, no evaluados 28, alcanzan desempeño laboral deficientes 5, adecuado 541 y superior 197.

El **índice de evaluación** de los Administrativos toma un valor del 100 por ciento, pues de un total de 1 a evaluar, se evaluó el 100 por ciento. Significar que fue evaluado de desempeño laboral adecuado.

El **índice de evaluación** de los Servicios toma un valor del 100 por ciento, de un total de 114 a evaluar, se evaluaron el 100 por ciento como adecuado.

Índice de Calidad de la Evaluación:

- De los 13 cuadros evaluados, los 13 estuvieron de acuerdo con la evaluación siendo el índice de conformidad con la evaluación del 100 por ciento.
- De los 113 Técnicos evaluados, los 113 estuvieron de acuerdo con la evaluación siendo el índice de conformidad con la evaluación del 100 por ciento.
- De los 782 Operarios evaluados, los 754 estuvieron de acuerdo con la evaluación siendo el índice de conformidad con la evaluación del 100 por ciento.

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

- De los 114 de Servicios evaluados, los 114 estuvieron de acuerdo con la evaluación siendo el índice de conformidad con la evaluación del 100 por ciento.
- De 1 Administrativo evaluado, estuvo de acuerdo con la evaluación siendo el índice de conformidad con la evaluación del 100 por ciento.

3.8 Capacitación y Desarrollo según Lineamientos del Partido No. 200.

Partiendo de las Proyecciones Estratégicas de las unidades organizativas y teniendo en consideración las necesidades de capacitación (DNC) de cada colectivo, se conforma la propuesta del plan de capacitación de la empresa según **Resolución 29/2006**.

Los indicadores para el diagnóstico muestran que:

Índice de participación en postgrado (IPP): En la empresa la matrícula de los participantes en postgrados es **34** y el total de técnicos graduados de nivel superior de la empresa es **28**, por lo que este indicador toma el valor de 125 por ciento, lo cual se considera positivo.

Índice de cumplimiento del plan de postgrado (ICPP): En la empresa para el **2011** se programaron un total de **27** actividades de postgrado con entidades externas, de ellas se concretaron **13** que representa un **50** por ciento, lo cual se considera relativamente negativo.

Índice de participación de trabajadores en actividades de superación (IPT): Para el análisis de este indicador se tomaron los datos del año **2011** finalizado, donde el total de trabajadores matriculados en acciones de capacitación es **1 029**., para un **100** por ciento de participación, lo cual se considera favorable para la empresa.

Índice de cumplimiento del plan de Capacitación (ICPC): En la empresa se realizaron en el año **2 011** , **89** actividades formativas, de un total de **84** actividades planificadas de acuerdo al plan, para un **106** por ciento de cumplimiento, lo cual se considera excelente.

3.9 Estimulación Moral y Material.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
Toda organización debe lograr mantener su fuerza de trabajo satisfecha y altamente motivada, para lograr que coincidan los intereses de ambas partes, no siendo así en la Empresa objeto de estudio, pues en muestreo aleatorio a 400 trabajadores se pudo comprobar que aún existen:

- Ausencia de alimentación variada.
- Transporte de personas inadecuado.
- No existencia de servicios médicos.

Proporción de los Trabajadores por Forma y Sistema de Pagos según Lineamientos del Partido No. 20.

La empresa cuenta con 7 sistemas de pagos donde abarca al 100 por ciento de los trabajadores, por lo que este indicador toma el valor de 100 %.

Diferencia de salario entre las diferentes categorías ocupacionales: Se obtiene un valor de 1.5. No obstante muestra que los salarios más elevados generalmente corresponden a los dirigentes.

Índice de Estimulación moral y material

Para el cálculo de este elemento se debe analizar que la entidad tenga identificados elementos de estimulación para los trabajadores, y el elemento planificación de carreras 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 empresa.

3.10 Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (GSST).

Las instrucciones cumplen con el contenido de la preparación que es recogida en las Normas Cubanas NC: 3000, NC: 3001 y NC: 3002 del 2007 referidas al **Capital Humano**.

Debido al proceso de reestructuración de los puestos de trabajo sufrieron modificaciones al adicionárseles nuevas funciones, razón por la cual se está actualizando el Levantamiento de

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
Riesgos que existía por cada área, conforme a la Res.No.31 / 02. Por este motivo sólo fue posible evaluar algunos de los indicadores que se tenían previstos.

- **Índice de Accidentalidad.**

Históricamente el índice de accidentalidad se ha mantenido en cero por lo que no se han pagado subsidios. Se conoce además que para la **Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo**, se han hecho entrega de Medios de Protección Individual y se lleva un control de los mismos por cada puesto de trabajo.

3.11 Organización del trabajo según Lineamientos del Partido No. 23.

En 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 Empresa, a los cuales se le brinda la suficiente autonomía siempre que el trabajo lo requiera y presente condiciones para ello, así lo reflejan los directivos en la encuesta de **(Motivación Concreta de Álvarez 2001)**, donde expresan que la delegación de las tareas a los subordinados es insuficiente, aunque se podría analizar las causas en cada caso. Con la aplicación de las encuestas de participación, que integra la opinión de los trabajadores, un 48 % expresa que la participación de los trabajadores en las decisiones es algo real en la Empresa y un 52 % es de la opinión de que solo 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.

Cada puesto de trabajo y cada actividad que se realiza en la empresa cuentan con los manuales y la documentación suficiente para el cumplimiento de los objetivos específicos de trabajo, los sistemas de trabajo están diseñados de forma tal que cada colectivo cuenta con trabajadores documentados en todas las tareas y flexibles para realizar la mayoría de las actividades adyacentes.

Actualmente existen problemas en las Unidades pertenecientes a la Empresa, entre los que se incluye el hacinamiento de local en la oficina de los técnicos y especialistas, especialmente Proyectos, falta de medios informáticos, escasa iluminación en algunos locales de trabajo y la

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
falta de ventilación (Oficina de **Recursos Humanos**, Oficina de Economía), estas deficiencias se reflejan en el 90 por ciento de las Unidades de la Empresa.

Fase 3. Elaboración de la estrategia para la Gestión Integral Recursos Humanos.

Etapa 1. Confección de la matriz DAFO (Diagnóstico Estratégico).

1.1 Determinación de las amenazas que pueden tener influencias negativas y las oportunidades que ofrecen (MEFE).

Con los resultados del diagnóstico se procede a reunir el grupo de trabajo para con ello identificar las Amenazas y Oportunidades que le son inherentes a la **Gestión Capital Humano** de la organización. (Ver Anexo 5).

1.2 Determinación de las debilidades y fortalezas que tiene implícitas la Gestión Capital Humano. (MEFI).

Con los resultados del diagnóstico se procede a reunir el grupo de trabajo para con ello identificar las **debilidades y fortalezas** que le son inherentes a la **Gestión Capital Humano** de la organización. (Ver Anexo 6).

1.3 La empresa se encuentra ubicada en el cuadrante II (F y O) (FO). Se basa en el uso de las fortalezas internas con el objetivo de aprovechar las oportunidades (Ver Anexo 7).

Etapa 2. Definición de las políticas de la GCH.

Luego de tener definido el problema estratégico a resolver y basándose en las Fortalezas que actualmente posee la **Gestión Capital Humano** y las Oportunidades que brinda el entorno, la política a adoptar es:

“La Empresa Agropecuaria Guatemala comprometida con la Gestión Capital Humano, dirige sus esfuerzos al logro de un desempeño superior del trabajador y la entidad, para lo cual se apoya en el cumplimiento de las siguientes premisas“.

- *Obtención de la condición de entidad en aprendizaje permanente.*

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

- *Certificación del Sistema **Gestión de Capital Humano** mediante las normas cubanas para el Sistema **Gestión de Capital Humano**.*
- *Utilización de una dirección preactiva.*
- *Mejora continua de la eficacia del Sistema **Gestión de Capital Humano**.*
- *Uso racional de los recursos.*
- *Incremento de la productividad y calidad de los productos.*

Etapa 3. Definición de las estrategias.

Teniendo en cuenta el cuadrante en el cual se encontró la **Gestión de Capital Humano** (cuadrante FO), la estrategia que se debe seguir es la siguiente:

- **FO. Gestión de Capital Humano** fuerte con oportunidades: Estrategia Ofensiva.

La organización se ubica en el cuadrante II (FO), lo cual implica que se deben hacer valer las fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades para que se manifiesten mejor las fortalezas. (Maxi-Maxi).

Etapa 4. Definición del plan de acción.

Ya definida la política de **Gestión Capital Humano** será necesario elaborar el plan de medidas para el Sistema de **Gestión de Capital Humano** que garantice el cumplimiento de la misma, teniendo en cuenta que las acciones para llevar a cabo la estrategia que soporta la política trazada van encaminadas a mejorar las deficiencias detectadas. **(Ver Anexo 8)**.

Etapa 5 : 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

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
medición de los indicadores que se proponen de forma tal que le permita conocer el avance y las actividades que aun faltan, ajustándose el procedimiento de acuerdo al comportamiento del sistema y del entorno.

3.12. Conclusiones Parciales

1. La aplicación del procedimiento para la Gestión del Capital Humano en la empresa permitió comprobar que hay deficiencias, que a partir de un buen autocontrol permitirá un eficiente resultado.
2. Una vez identificadas las principales deficiencias se conformó un plan de medidas con sus responsables y fecha de cumplimiento que permitirá revertir los resultados de la entidad.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL.

La realización de una auditoría en la Empresa Agropecuaria Guatemala mostró la factibilidad de los aspectos analizados, por lo que la misma aportará a la organización una herramienta capaz de diagnosticar y mejorar la utilización del **Capital Humano**.

Desde la óptica social:

Con las políticas obtenidas mediante el análisis estratégico y el diagnóstico de la Gestión del Capital Humano, y en la manera en que la empresa sea capaz de darle continuidad a la implementación propuesta, 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. Aparejado a esto un incremento en la productividad y calidad de las producciones y los servicios.

Desde la óptica Económica:

Si para los resultados finales obtenidos con el desarrollo del presente trabajo, se hubiese contratado a instituciones especializadas, el costo según expertos oscilaría entre 5 000.00 y 7 000.00 MN, mientras que realizado por estudiantes, la Empresa incurre solo en gastos por concepto de alimentación, energía y papel.

Desde la óptica Medioambiental:

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

CONCLUSIONES

Concluida la investigación en la Empresa Agropecuaria Guatemala se arriban a las siguientes conclusiones:

1. La actual implementación de este procedimiento al **Sistema de Gestión Integral del Capital Humano**, sirve como herramienta, para lograr incrementar la eficiencia del sistema. pues aún existen una serie de insuficiencias según los resultados del diagnóstico realizado, tales como:
 - Bajos niveles de conocimiento del personal acerca de la concepción de las políticas de la empresa.
 - La evaluación potencial de los trabajadores no es generalizada y no existe un procedimiento específico para desarrollarlo.
 - No se tiene implementado para todos los cargos de la empresa los requisitos de perfil amplio.
2. Se perfeccionó el procedimiento para la realización de Auditoría al **Sistema de Gestión Integral del Capital Humano** basado en las Normas Cubanas NC: 3000 sobre **Capital Humano**, que parte de detectar todas las deficiencias que puedan estar afectando al sistema como base para la elaboración y puesta en práctica de estrategias.
3. Existencia de bajo conocimiento del personal acerca de la concepción de la política de la empresa.
4. El análisis de la DAFO le permitió a la organización conocer de la posición ofensiva de la actual **Gestión del Capital Humano**, prevaleciendo las fortalezas y las oportunidades del entorno.
5. El plan de medidas elaborado permite combinar las estrategias, con las políticas y las variables del proceso para la **Gestión Integral del Capital Humano**, estando dirigido a la



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
solución de los principales problemas detectados, donde su aplicación pertinente permitirá la
mejora continua de la **Gestión del Capital Humano** en la Organización objeto de estudio.

6. No cuenta con la planeación estratégica a largo plazo por lo que de ella depende la definición de políticas y el compromiso de todos los niveles en la organización.

RECOMENDACIONES.

- Una vez arribada a las conclusiones del presente trabajo, se le recomienda a la **Empresa Agropecuaria Guatemala**:
- Aprovechar la flexibilidad y el carácter estratégico del Procedimiento Propuesto, adecuándolo a las necesidades actuales y futuras en la organización.
- Continuar la implementación del procedimiento diseñado, con el objetivo de realizar sistemáticamente un diagnóstico general sobre las políticas del Capital Humano.
- Divulgar y discutir en todos los colectivos laborales, asambleas, matutinos y consejos de dirección la política definida de Capital Humano así como los principales problemas detectados, para contar con el apoyo y la colaboración de todas las unidades.
- Realizar un programa de capacitación técnico – masivo y fundamentalmente para los directivos del Capital Humano basado en las tendencias actuales sobre esta temática por la responsabilidad de asesoramiento y control al resto de los procesos que se desarrollan en la entidad.
- Informatizar este procedimiento de control.
- Incorporar en el modelo de competencias que emplea la organización, como información primaria para evaluar los resultados alcanzados en la auditoría realizada.
- Realizar convenio con otras entidades para la eficaz utilización de esta herramienta.
- Cumplir estrictamente con el plan de medidas diseñado para llevar a cabo las estrategias que permitirán el cumplimiento de la política.

1. BIBLIOGRAFÍA.

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. 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.
5. Chiavenato, Adalberto (1993) Administración de Recursos Humanos. Editorial Mac Graw-HILL. México. 568p.
6. Colectivo de autores (2001). El capital humano y la gestión por competencias. Universidad de Antogasta.
7. Cuesta Santos, Armando (1990). La organización del trabajo y de la psicología social. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, Cuba. 181p.
8. ----- (1997). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. ISPJAE.
9. ----- (2000). Gestión por competencias. Monografía por Competencias. Monografía. ISP JAE.
10. ----- (2002). Gestión del conocimiento, análisis y proyección de los recursos humanos. Editorial Academia.
11. ----- (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia.
12. De Miguel Guzmán, Margarita (1996). Metodología para la planeación de recursos humanos. Tesis para optar por el grado académico de Máster en Dirección. UCLV. 83p.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

-
- Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
13. ----- (2006). Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias. Universidad de Holguín.
 14. De Miguel Guzmán, Margarita/ Velázquez Zaldívar, Reynaldo (1996). Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos. Universidad de Holguín.
 15. ----- (1997). Procedimientos Metodológicos para el Análisis y Descripción de Cargos u Ocupaciones. 21p.
 16. De Miguel Guzmán, Margarita/ Velázquez Zaldívar, Reynaldo/ Marrero Fornaris, Clara (2000). Temas de Gestión de Recursos Humanos. Universidad de Holguín. 114p.
 17. Farson, Richard (1992). Administración de lo absurdo.
 18. Haper y Lynch (1991). Manuales de Recursos Humanos. Editorial Gaceta de los Negocios. Madrid, España. 234p.
 19. ----- (1991). Manuales de Recursos Humanos. Editorial Gaceta de los Negocios. Madrid, España. 234p.
 20. <http://www.pa-partners.com>. Gestión por competencias: una opción para hacer a la empresa más competitiva. María Rita Graminga. Belo Horizonte, Brasil. Consultado el 9 de diciembre/2008.
 21. <http://www.resumidos.com>. Libros de Gerencia resumidos. El seminario de Tom Peters. Los tiempos de locura requieren de empresas locas. Consultado el 20 de mayo/2007.
 22. <http://www.tablero-decomando.com>. El sentido de los indicadores relacionales en la dirección de los Recursos Humanos. Consultado el 22 de noviembre /2006.
 23. <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/2008.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

-
- Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
24. <http://www.tablero-decomando.com>. RECURSOS HUMANOS –IN. RECURSOS HUMANOS-OUT. La diferencia entre desempeño y efectividad- Consultado el 21 de febrero/2007.
 25. <http://www.todomba.com>. Políticas de Recursos Humanos en el 2003. Consultado el 20 de mayo/2007.
 26. Lineamientos del Partido Comunista de Cuba. 2011.
 27. Leyva del Toro, Caridad (1898). El sistema de Gestión de Recursos Humanos "Cómo Introducirlo". Empresa GEOCUBA, Holguín.
 28. Marzan C, J: (1986). La organización del trabajo Tomo I y II. ISPJAE.
 29. Morales Cartaya, Alfredo (2007). Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana.-La Habana: editorial Política, 2009.
 30. ----- (2006) Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos. (Tesis presentadas 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. Velázquez Z, R: (2002). Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en empresas en perfeccionamiento. Universidad de Holguín.
 35. ----- (1996). Diseño y aplicación de un procedimiento metodológico para la realización de Autorías de Gestión de Recursos Humanos: Tesis para optar por el grado académico de Máster en GRH: ISPJAE.

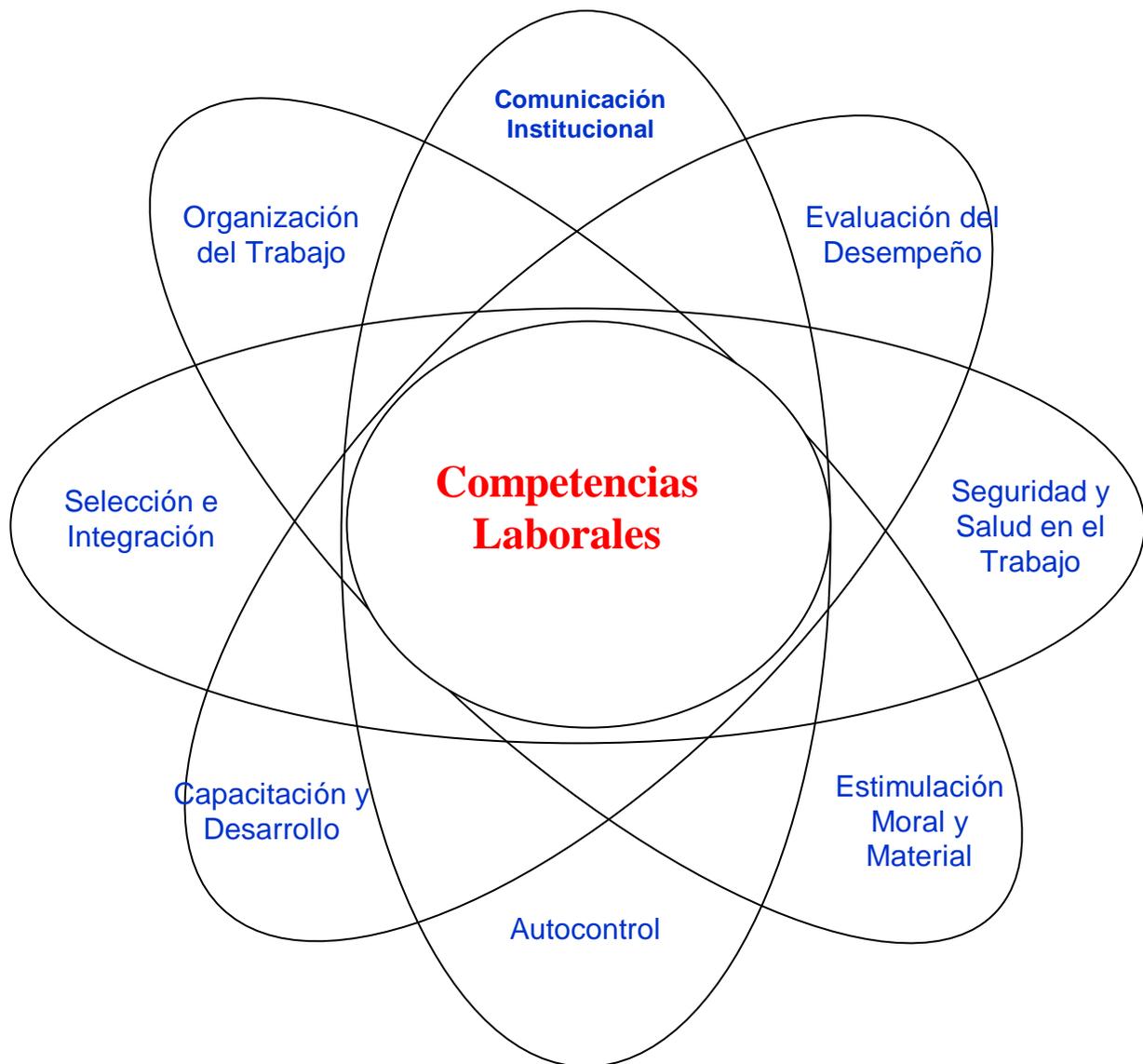


UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

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

ANEXO # 1. MODELO DE REFERENCIA. NC -3000-2007.



Fuente de Elaboración: Propia.

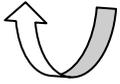




UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

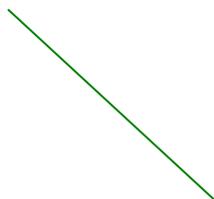
Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu



3- Evaluación Participativa y Reflejo de las competencias.



3- Evaluación Participativa y Reflejo de las competencias.



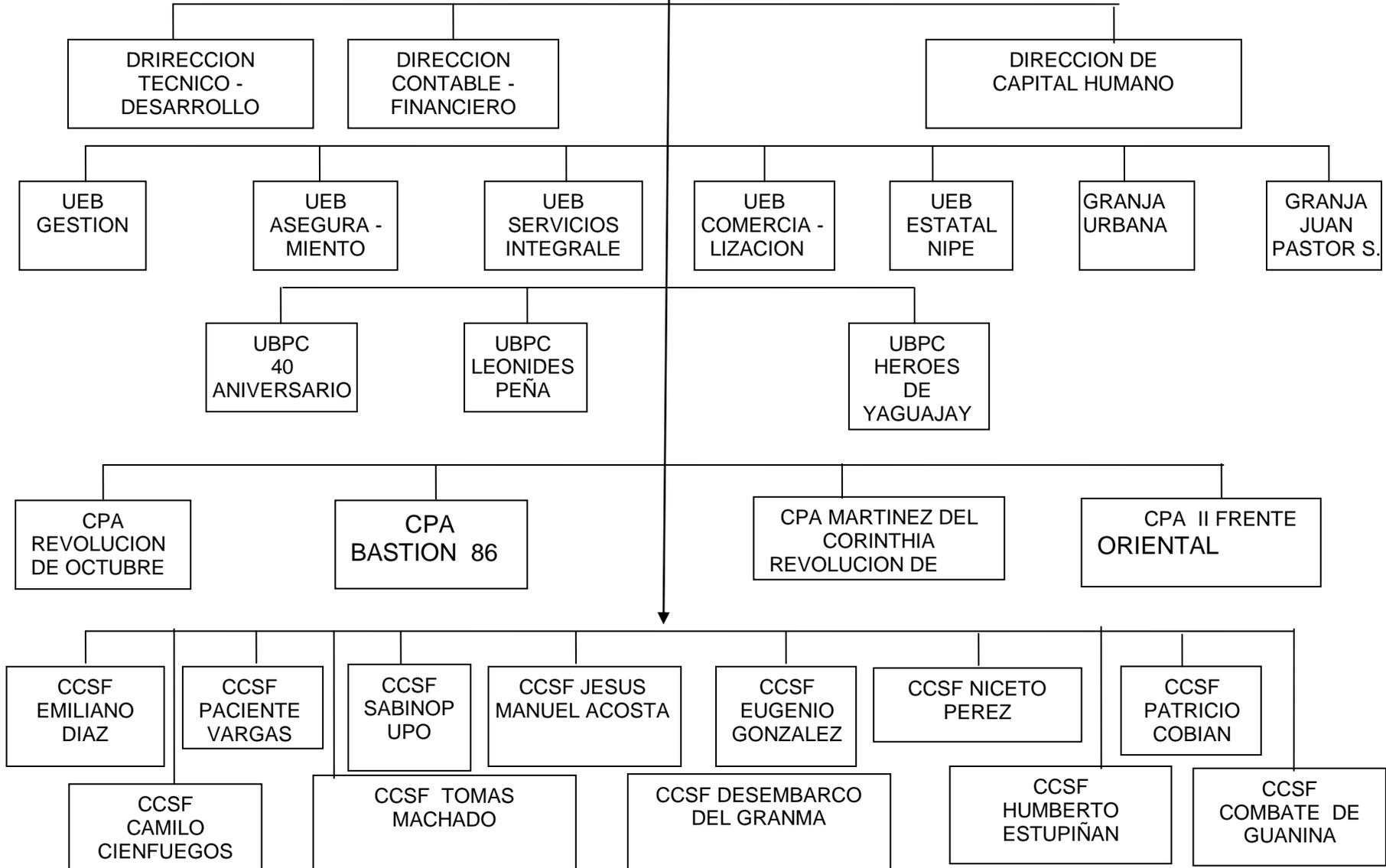


UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

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

DIRECCION GENERAL





UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
ANEXO # 4. COMITÉ DE CONTROL MULTIDISCIPLINARIO.

NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO.
Ing. Reina Castillo Martínez	Directora Capital Humano.
Dairis Cosme Ramírez	Especialista Principal del Capital Humano.
Ana María Labrada Zapata	Técnico "Ä" PHT.
Aniceto Céspedes Ricardo	Técnico "Ä" CH.
Omar Hage Hernández	Director UEB Servicios Integrales.

Fuente de Elaboración: Propia.



ANEXO 5: Matriz de Factores Externos.

MEFE

	Oportunidades	Pond.	Clasif	Result.	Selec.
1	Fuerza de trabajo Calificada	15	4	60	O2
2	Se comienza a dar prioridad a la agricultura.	20	4	80	O1
3	Relaciones con el MES.	10	3	30	O3
4	Vitalidad de la ciencia en el país.	5	3	15	O4
	Amenazas				
1	Oferta de empleo más atractiva en el entorno.	5	2	10	A4
2	Ocurrencia de fenómeno naturales no favorable.	10	2	20	A2
3	Crisis económica.	15	1	15	A3
4	Ocurrencia de enfermedades que afectan de modo masivo a la agricultura.	20	1	20	A1
	TOTAL	Σ100		Σ250	

Como se aprecia en la MEFE la empresa tiene un valor de 250. Lo que se traduce en una situación externa favorable donde prevalecen las oportunidades.



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

1. Se comienza a dar prioridad a la agricultura.
2. Fuerza de Trabajo Calificada
3. Relaciones con el MES.

ANEXO: 6. Matriz de Factores Internos.

MEFI					
	Debilidades	Pond.	Clasif	Result.	Selec.
1	No cuenta con financiamiento en CUC.	15	1	15	D3
2	Local en mal estado.	10	2	20	D2
3	No cuenta con sistema de estimulación acorde a los resultados.	20	1	20	D1
4	Poca promoción de los productos que ofertan.	5	2	10	D4
	Fortalezas				
1	Estructura organizativa sólida.	10	3	30	F3
2	Alto potencial de riesgo y aprovechamiento de la tierra.	15	4	60	F2
3	Ser una de las principales fuentes de alimentos del municipio.	20	4	80	F1
4	Suficiente capacidad de agua en los embalses.	5	3	15	F4
	TOTAL	Σ100		Σ250	

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 482501-482380 www.uho.edu.cu
Como se observa la Empresa se encuentra en una situación favorable, pues predominan las fortalezas.

Fortalezas más importantes.

1. Ser una de las principales fuentes de alimentos del municipio.
2. Alto potencial de riesgo y aprovechamiento de la tierra.
3. Estructura organizativa sólida.

La empresa se encuentra ubicada en el cuadrante II (F y O) (FO), por lo que se debe adoptar una estrategia ofensiva. Se basa en el uso de las fortalezas internas con el objetivo de aprovechar las oportunidades.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

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

Anexo 7. Cuadrante de la empresa.

Factores Internos	D1	D2	D3			F1	F2	F3
O1	0	2	2			3	3	1
O2	1	0	1			3	3	2
O3	0	0	0			0	1	2
				6	18			
A1	0	0	3			3	2	0
A2	0	3	1			3	2	0
A3	0	3	3			3	3	0
				13	16			

Fuerte -Oportunidad.

LEYENDA

0 – no se relaciona.

1- Poca relación.

2- Se relacionan.

3- Relación más fuerte.



Anexo #8. Plan de Medidas

No	Deficiencias Detectadas	Medidas a adoptar.	Fecha de Cumplimiento	Responsable
1.	Elevado índice de ausentismo (4.2 %).	<ol style="list-style-type: none">1. Activar la comisión de seguridad y salud para la revisión de los certificados médicos.2. Instrumentación correcta de la aplicación de la Resolución 187 y 188/ 06.	Permanente	Directora Capital Humano.
2.	Alta Fluctuación del Capital Humano.	<ol style="list-style-type: none">1. Incrementar la estimulación material y moral.2. Mejorar las condiciones de trabajo.3. Consolidar la Implementación de los diferentes pasos para el Perfeccionamiento Empresarial.	Permanente	Directora Capital Humano.
3.	Alto porcentaje de personal indirecto (22%)	<ol style="list-style-type: none">1. Optimización de la plantilla.2. Vinculación del 100% de los Trabajadores a los resultados finales.	Diciembre /12	Director Capital Humano.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

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

4.	No existe correlación entre el salario medio y la productividad	<ol style="list-style-type: none">1. Incrementar los niveles productivos.2. Cumplir con el plan técnico-productivo.3. Elevar la exigencia para con los directivos de las unidades para el cumplimiento estricto de la disciplina tecnológica en los diferentes cultivos.	Permanente	Director General.
5.	Deficiente condiciones de trabajo	<ol style="list-style-type: none">1. Gestionar la adquisición de medios de trabajo y medios de protección.	Permanente	Director General.
6.	Completar el 100% de la Plantilla de Trabajadores	<ol style="list-style-type: none">1. Completar el campamento de Reclusos según lo convenido.2. Demandar la Fuerza de trabajo a la DMTSS.	Septiembre/12	Director General.