



**Facultad de Ingeniería Industrial**  
**Departamento de Ingeniería Industrial**

***Trabajo de diploma***

***Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial***

**Tema: Aplicación de un procedimiento para realizar auditoría al sistema de gestión de recursos humanos de la Corporación Copextel SA en Holguín**

**Autor: Jorge Luis Olmo Pérez**

**Tutor: MCs. Ing. Rodobaldo Martínez Vivar**

***Holguín 2013***



## ÍNDICE

Introducción. ....	1
Capítulo 1. Marco teórico referencial .....	5
1.1. La gestión de los recursos humanos. Definiciones, objetivos y tendencias actuales.....	6
1.2. Auditoría de gestión de recursos humanos. Evolución conceptual.....	13
1.3. La Auditoría como herramienta para el control de la gestión de los recursos humanos .....	16
1.4. Enfoques de auditoría de gestión de recursos humanos. Selección del procedimiento.....	20
1.5. Estado actual de la auditoría de gestión de recursos humanos en la Corporación Copextel SA en Holguín.....	24
Capítulo 2. Aplicación del procedimiento seleccionado para la auditoría al sistema de gestión de recursos humanos de la Corporación Copextel SA en Holguín .....	28
Fase 1. Exploración. ....	28
Fase 2. Diagnóstico. ....	31
Fase 3. Procesamiento. ....	53
Conclusiones. ....	55
Recomendaciones. ....	56
Valoración económica, social y medioambiental. ....	57
Bibliografía. ....	59
Anexos	

## RESUMEN

La actual coyuntura económica internacional impone al mercado formas de desarrollo acelerado y estrategias acertadas, con el fin de desarrollar nuevos diseños, productos y servicios, algo que no está ajeno a nuestro país, ni a sus organizaciones. La Gestión de los Recursos Humanos juega un papel fundamental en el logro de esta meta, pues el hombre, debido a su actuación, constituye el recurso más complejo de una organización, lo que justifica la necesidad de perfeccionar cada día más este proceso.

El presente trabajo es el resultado de varios años de investigación aplicada en la Corporación Copextel SA en Holguín, la cual se fundamenta en un procedimiento seleccionado para desarrollar la auditoría al sistema de gestión de los recursos humanos, que contiene: objetivos, tareas, técnicas y procedimientos encaminadas a obtener mediante el diagnóstico del flujo de los recursos humanos, políticas que guíen a la gestión de recursos humanos al incremento de la eficiencia y eficacia, soportadas por estrategias.

Con la aplicación de la auditoría, el sistema de gestión de recursos humanos de la empresa logra una política de recursos humanos actualizada con un enfoque estratégico y sistémico, las estrategias y las acciones para su gestión, 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

## ABSTRACT

The present-day international economic situation imposes to the market development forms of accelerated strategies, with the aim of developing new designs, products and services, something that involves our country and its organization. The human resources steps play a fundamental role in this goal's achievement, because men, due to his performance, constitutes the most complex resource of any organization process, and it justifies the need to improve more this process every day

The present paper is the result of many years of research applied to Copextel Company S.A. in Holguín, the selected procedure was based on developing the auditing to the steps of the human resources, it contains : objectives, tasks, techniques and procedures put on the right road to obtain through the assessment of the flow of the human resources, policies that can guide the human- resources steps to the increment of the efficiency and efficacy levels, supported by strategies.

With the auditing's application, the steps system of human resources of the company achieves a human- resources policy updated with a strategic and systemic approach, the strategies and the actions for the steps, in addition to considering with the correspondent procedures to be accomplished.

- The evaluation of the human resources
- Analysis and description of occupations
- Promotion
- The template's quantitative planning

## INTRODUCCIÓN

El contexto de desarrollo actual del proceso de globalización y el auge de la infotecnología, han impregnado un entorno empresarial cada vez menos predecible, lo que ha forzado la necesidad de potenciar la utilización de las ciencias en aras de gestionar a las personas que trabajan (Cuesta Santos; 2010) y (o) las personas potenciales para trabajar en aras de la supervivencia, esta afirmación constituye en la contemporaneidad un reto de carácter decisivo manifestado en el consenso de prestigiosos académicos y empresarios entendidos en la temática.

Aunque se reconoce la obligatoriedad del tema, aún coexisten tanto en el tratamiento teórico como práctico varios términos para referirse a las personas en su desempeño en el contexto laboral<sup>1</sup>, observando un mismo objeto desde diferentes lógicas que no contribuyen a mantener una consecuencia para describir a las personas como un todo holístico Cuesta Santos (2010), aspecto que conduce para el desarrollo de esta investigación a asumir el término recurso humano (RH)<sup>2</sup>, entendido por las personas que trabajan que aportan capital humano (CH) y capital intelectual (CI).

Es el RH el centro y fin de un sistema de gestión, entendido por la gestión de recursos humanos (GRH) Cuesta Santos (2010), encargado de propiciar el desarrollo y consolidación de las competencias humanas, las que desde el siglo XX y con mayor énfasis en el XXI constituyen las reservas para impulsar el desarrollo (Arias Guevara, 2008; Boffill Vega, 2010) destacándose al RH (Carrasco, 1999; Arias Guevara, 2008) como el fin y no el medio de este proceso

Con este renovado pensamiento de desarrollo asume un papel más preponderante la GRH, arraigándose a rasgos<sup>3</sup> como el enfoque estratégico y sistémico y

---

<sup>1</sup> Sobresalen grupos de autores (Marsán Castellanos y otros, 1987; Niebel, 1997; MTSS, 2000; Nieves Julves, 2002; Cuesta Santos, 2005; De Miguel Guzmán, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007) los que reflejan el término como recursos humanos (RH) hiperbolizando el término desde la óptica económica considerándolo como medio y no fin en sí mismo, mientras que (Reis y Renzulli, 1985; Freeman, 1985; Dunn, R. y Dunn K, 1992 y 1993; Samper, 1994; Alonso y Benito, 1996; Benito y Moro, 1997; Purcell y Renzulli, 1998; Porter, 1999; Chiavenato, 2005; Martínez Vivar 2013) se refieren al talento humano (TH) observando las cualidades innatas en las personas y en otros casos igualándolo al referido RH, otros (Stanley, 1964; Becker, 1964; Castro Ruz, 2005; Jiménez Ruiz, 2007; Ferrer Catañedo, 2008; Morales Cartaya, 2013; Nieves Julves, 2010) lo explican como capital humano (CH) observándose un tratamiento tradicional para enfocar su gestión y autores como (Davenport, 1998; Gates, 1999; Edvinsson y Malone, 1999; Norton, 2001; Martínez et al., 2006; Ulrich, 2006) lo involucran a las contemporáneas teorías sobre capital intelectual (CI) sin existir una clara diferenciación respecto al CH.

<sup>2</sup> Cuesta Santos (2010)...El término RH es universalmente aceptado y específicamente en nuestra sociedad constituye su gestión el fin en sí mismo...

<sup>3</sup> Morales Cartaya, 2013; De Miguel Guzmán, 2006; Cuesta Santos, 2005, 2010

manifestándose en tendencias como la gestión por competencias<sup>4</sup>, el control<sup>5</sup> y la organización que aprende<sup>6</sup> como enfoques modernos para la gestión del SGRH.

En este contexto cabe señalar la evolución que ha asumido el término de auditoría pasando desde lo financiero a lo intangible, abordando el carácter estratégico y sistémico de la GRH, como un proceso capaz de asegurar lo funcional y prever lo estratégico. Esta evolución ha contribuido a la formulación de numerosas propuestas metodológicas para abordar la auditoría al SGRH (ASGRH)<sup>7</sup>, de las que se concluye la selección para su aplicación en esta investigación la aportada por Martínez Vivar y Nieves Julbe, 2006 por permitir el ajuste para el control del carácter sistémico y estratégico del sistema y además brinda una coherente combinación de técnicas tanto cuantitativas como cualitativas que contribuyen a su aplicabilidad en el objeto de estudio que se selecciona.

A raíz de la necesidad futura de adecuar el actual SGRH de la corporación Copextel SA a las NC 3000; 3001; 3002, surge la necesidad de auditar desde una óptica de gestión las funciones del sistema y con ello tributar al enrutamiento del sistema para la implantación de la familia de normas, teniendo como premisa el contar con un personal altamente competitivo, dinámico y flexible, capaz de asimilar los cambios del entorno.

La Dirección de GRH en esta entidad ha logrado avances significativos, a pesar de ello persisten restricciones que limitan su mejor desempeño como sistema de gestión entre las que destacan.

- No se realiza la evaluación del potencial humano
- El análisis y descripción de cargos y ocupaciones no se ha completado al 100% de los cargos así como los perfiles de competencias
- No se desarrollan estudios de planeación de RH

---

4 De Miguel Guzmán, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007

5 Paez Raydán y Gómez Bravo, (1992); Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento, (1998); Kaplan y Norton, (2001), Marrero Fornaris, (2002), Pacheco Espejel, (2000), Machado Noa (2003), Nogueira Rivera y Medina León (2004) y Pérez Campaña (2005), De Miguel Guzmán (2006), Sánchez Rodríguez (2007), Morales Cartaya (2013), Nieves Julbe (2010), Pérez Pravia, (2010), Cuesta Santos (2010).

6 Bartlet y Ghoshal, 1998, Marrero Fornaris, 2002, De Miguel Guzmán 2006

7 (Shikula, 1989; CAF, 1991; Werther y Davis, 1991; Arnol Hax, 1992; Harper y Lynch,1992; Chiavenato,1993; CIDEC, 1994; Bustillo, 1994; Cantera, 1995; Puchol, 1995; Martínez Vivar y Nieves Julbe, 2006; Morales Cartaya 2013; Cuesta Santos, 2010)

- Existen limitaciones para el uso de las informaciones que brinda del inventario de personal
- No existe conformidad con la compensación, así como la estimulación al trabajo solo se observa desde la arista económica
- El proceso de formación no parte de la planificación a partir de su relación con la evaluación del desempeño y el levantamiento de las necesidades de capacitación

De manera general estos elementos muestran insuficiencias en los resultados del sistema de gestión de RH, observados desde el punto de vista productivo todo lo cual permite plantear el **problema científico** siguiente vinculado con: insuficiencias en el SGRH de la Corporación Copextel SA en Holguín, que limitan la integración sistémica y estratégica de la GRH. La cual presenta como objeto de estudio; el sistema de gestión de los recursos humanos.

El **objetivo general** de la investigación consiste en: diagnosticar y proyectar el SGRH perteneciente a la Corporación Copextel SA en Holguín, mediante la aplicación de un procedimiento de auditoría, como contribución a su integración sistémica y estratégica.

Para cumplir el objetivo general, se establecieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Desarrollar el marco teórico referencial con el análisis de las definiciones, conceptos y tendencias actuales sobre la GRH y la evolución y situación actual de la auditoría de RH.
2. Selección de un procedimiento de auditoría que permita diagnosticar y proyectar soluciones estratégicas y sistémicas sobre el SGRH a través de la política del flujo de los RH.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado en la Corporación Copextel SA en Holguín.

El **campo de acción** radica en la auditoría al sistema de gestión de recursos humanos (ASGRH) de la Corporación Copextel SA en Holguín.

Para dar solución al problema científico expuesto se formuló la **hipótesis de investigación** siguiente: si se aplica un procedimiento que permita auditar el SGRH de la Corporación Copextel SA en Holguín, entonces se contribuirá a la proyección estratégica y sistémica de este sistema.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos y empíricos**, incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería agroindustrial y otras especialidades afines:

- Análisis y síntesis de la investigación: obtenida mediante la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados.
- Inductivo-deductivo: Para diagnosticar la GRH en la organización y para la selección del procedimiento a aplicar
- Sistémico estructural: Para desarrollar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación, como resultado de un proceso de síntesis.
- Métodos empíricos: Encuestas, entrevistas, observación directa, entre otros.

## CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO-PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de este capítulo es desarrollar el análisis teórico-práctico de la GRH, profundizándose en los rasgos contemporáneos que caracterizan a este proceso y las tendencias actuales en las que se desarrolla su gestión. Además se profundiza en la evolución conceptual del término auditoría como un proceso de control de la GRH abordándose sus diferentes clasificaciones y enfoques y sus particularidades en la Corporación Copextel SA en Holguín; criticando las características y limitaciones de lo contemplado sobre esta teoría en la literatura internacional y nacional consultada que contribuya a la selección de un procedimiento de ASGRH para su posterior aplicación en el objeto de estudio práctico seleccionado. En la figura 1 se muestra el hilo conductor seguido para la construcción del marco teórico práctico referencial de esta investigación.

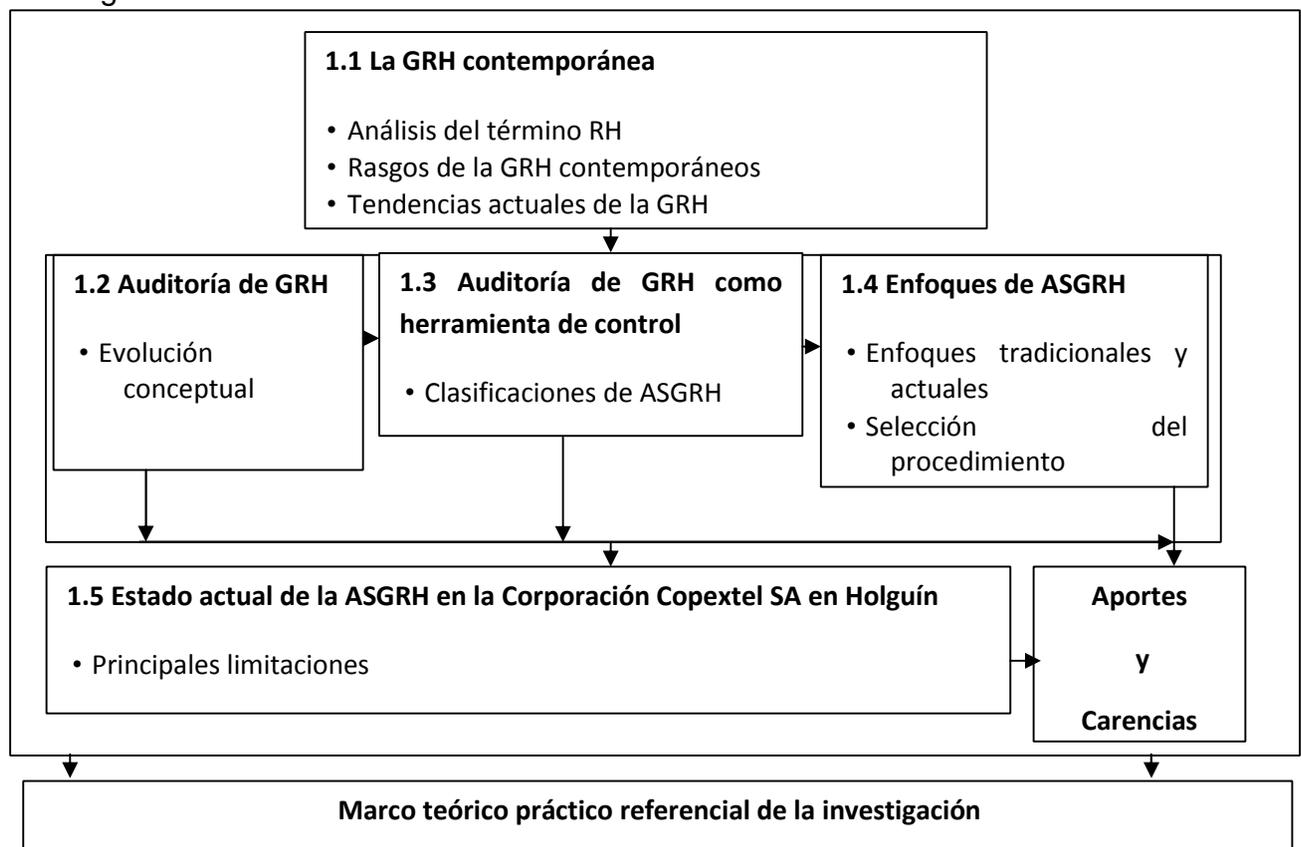


Figura 1. Marco teórico práctico referencial de la investigación

## **1.1 La gestión de los recursos humanos contemporánea**

En general, en los últimos años el proceso de GRH ha pasado de administrar actividades relativas al reclutamiento, control de ausentismo, mantenimiento de disciplina y pago de salarios, a ser un nuevo estilo con renovados enfoques confiados en el método hacia el hombre, involucrándose a este último en el resultado final,<sup>8</sup> potenciándose su capacidad pensante y su grado de responsabilidad más que su capacidad manual, de ahí que la base fundamental de la GRH sea el desarrollo humano y organizativo.

### **1.1.1 Análisis del término recursos humanos**

La evolución del pensamiento empresarial si bien genera y consolida nuevos conocimientos esta además ocasiona múltiples divergencias sobre una misma teoría, lo cual provoca múltiples interpretaciones que dificultan el consenso de los investigadores para abordar un mismo objeto.

Esta problemática incide en los análisis que se desarrollan para tratar al ser humano y su relación con las organizaciones, destacándose diversas acepciones para referirse a este objeto, caracterizadas por el propio entorno de desarrollo de la teoría.

Grupos de autores reflejan el término como recursos humanos (RH)<sup>9</sup> hiperbolizándolo desde la óptica económica considerándolo en su gestión como medio y no fin en sí mismo, otros se refieren al talento humano (TH)<sup>10</sup> observando las cualidades innatas en las personas y en otros casos igualándolo al referido RH, destacan los que lo explican como capital humano (CH)<sup>11</sup> observándose un tratamiento tradicional para enfocar su gestión y otros lo involucran a las contemporáneas teorías sobre capital intelectual (CI)<sup>12</sup> sin existir una clara diferenciación respecto al CH. Esta diversidad en el tratamiento del término no contribuye a mantener una consecuencia lógica para

---

<sup>8</sup> Autores que refieren esta filosofía; Beer y otros, 1990; Harper y Lynch, 1992; Sikula, 1994; Puchol, 1997; Werther y Davis, 2001 y Sotolongo Sánchez, 2005; Morales Cartaya 2006; De Miguel Guzmán, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007; Morales Cartaya, 2013; Cuesta Santos, 2010

<sup>9</sup> (Marsán Castellanos y otros, 1987; Niebel, 1997; MTSS, 2000; Nieves Julves, 2002; Cuesta Santos, 2005; De Miguel Guzmán, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007)

<sup>10</sup> (Reis y Renzulli, 1985; Freeman, 1985; Dunn,R. y Dunn K, 1992 y 1993; Samper, 1994; Alonso y Benito, 1996; Benito y Moro, 1997; Purcell y Renzulli, 1998; Porter, 1999; Chiavenato, 2005; Martínez Vivar 2013)

<sup>11</sup> (Stanley, 1964; Becker, 1964; Castro Ruz, 2005; Jiménez Ruiz, 2007; Ferrer Catañedo, 2008; Morales Cartaya, 2013; Nieves Julves, 2010)

<sup>12</sup> (Davenport, 1998; Gates, 1999; Edvinsson y Malone, 1999; Norton, 2001; Martínez et al., 2006; Ulrich, 2006)

describir a las personas como un todo holístico Cuesta Santos (2010), aspecto que conduce para el desarrollo de esta investigación a asumir el término recurso humano (RH), entendido por las personas que trabajan y más ampliamente potenciales a trabajar que aportan capital humano (CH) y capital intelectual (CI).

### **1.1.2 Rasgos contemporáneos de la gestión de recursos humanos**

La administración (gestión) como ciencia es relativamente reciente, sus primeros aportes reconocidos se registran en 1903 con los trabajos de Taylor y Gilbreth, pero estos años han bastado para que se desarrollaran múltiples enfoques sobre la misma entre ellos:<sup>13</sup> Teoría de la burocracia (Weber, 1913), Escuela de los principios de la administración (Fayol, 1916), Escuela de las relaciones humanas (Mayo y Lewin, 1932), Teoría de las decisiones (Simón, 1947), Teoría de los sistemas (Bertalanfy, 1951), Teoría de los sistemas socio técnicos (Emery y Trist, 1953), Teoría neoclásica de la administración (Koontz y O'Donnell, Newman y Drucker, 1954), Escuela del comportamiento (McGregor, 1957), Escuela del desarrollo organizacional (Bennis y Shein, 1962) y Teoría de las contingencias (Woodward, Lawrence y Lorsch, 1972).

A pesar de las diferencias entre estos enfoques, en todos se han dado puntos comunes, entre ellos: el tratamiento, explícito o no, de la organización como un sistema (Menguzzato y Renau, 1995 y García Vidal, 2006) y la visión del factor humano como elemento determinante en el logro de los objetivos de la administración.

Todo sistema puede ser descompuesto en subsistemas que poseen características del sistema del cual proceden (Ronda Pupo, 2003), bajo esta óptica se ha desarrollado la GRH, la que ha visto influenciado su desarrollo por la propia evolución de las escuelas de administración y cuyo tratamiento, de modo independiente, se inicia alrededor de los años de 1950 (Marrero Fornaris, 2002).

Desde que Fayol estableciera las funciones básicas de la gestión, estas han sido reconocidas por la mayoría de los autores que le prosiguieron y como tal han sido desarrolladas en cada uno de los subsistemas que forman parte de la gestión en la

---

<sup>13</sup> Citados por De Miguel Guzmán, 2006

organización, en la cual se incluye la GRH. Estas funciones sólo son divisibles desde el punto de vista teórico, en la práctica resultan interdependientes y no deben, ni pueden, realizarse satisfactoriamente de forma aislada (Menguzzato y Renau, 1995), por lo que ellas también demandan del enfoque de sistema.

Para la GRH se han desarrollado múltiples propuestas metodológicas: Beer y otros, 1990; Harper y Lynch, 1992; Sikula, 1994; Puchol, 1997; Werther y Davis, 2001 y Sotolongo Sánchez, 2005; Morales Cartaya 2006; De Miguel Guzmán, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007; Morales Cartaya, 2013; Cuesta Santos, 2010; las que han ilustrado en su evolución el carácter sistémico y la interrelación de las distintas actividades que debe contemplar este proceso.

Por otra parte, el concepto de estrategia, si bien sus orígenes se remontan al campo militar y se desarrollan 3000 años a.n.e., se retoma en el campo académico en el año 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgenstern y se introduce en la gestión empresarial con las obras pioneras de Chandler (1962) y Andrew (1962)<sup>14</sup>. A partir de estos años fueron proliferando los conceptos de estrategia y la utilización de estas en las organizaciones (Ronda Pupo, 2004; De Miguel Guzmán, 2006; Cuesta Santos, 2010).

Al igual que el enfoque de sistema, el carácter estratégico se extiende a todos los subsistemas o funciones de la gestión. Específicamente este se vincula a la GRH por dos razones fundamentales; primero, son los RH los encargados de concebir y aplicar las estrategias en las organizaciones; segundo, por ser la GRH una de las unidades funcionales reconocidas de la gestión (Menguzzato y Renau, 1995; Pérez Llanes,<sup>15</sup> 1996; Kaplan y Norton, 2002; Ronda Pupo, 2004; Cuesta Santos, 2005,2010; De Miguel Guzmán, 2006).

De los enfoques analizados (Morales Cartaya, 2013; De Miguel Guzmán, 2006; Cuesta Santos,2005,2010), destacan como unos de los rasgos fundamentales de la actual GRH su carácter sistémico y estratégico al señalar "...La GRH no se hace desde ningún departamento o área, se hace como función integral de la organización y además, de manera proactiva...".

---

<sup>14</sup> Citados por Menguzzato y Renau, 1995

<sup>15</sup> Citado por Ronda Pupo, 2004

### **1.1.3 Tendencias actuales de la gestión de recursos humanos**

La GRH resulta el proceso encargado de potenciar la capacidad innovadora (Bonfield, 2010) de las organizaciones, lo que se traduce en el entorno de mercado como la ventaja competitiva que garantiza el liderazgo y (o) la supervivencia tanto de los productos como de los servicios que se ofrecen. En este contexto este proceso requiere la materialización de las tendencias más actuales asociadas y con énfasis en el enfoque de competencias, la formación en todos los niveles incluyendo la organización que aprende y la necesidad del control estratégico del sistema.

#### **La gestión por competencias**

La actualidad ubica a las competencias en la mayoría o totalidad de las áreas de la GRH. El análisis y utilización de estas se enfoca desde el nivel organizacional o sistémico hasta el nivel individual o de cargo, valorándose aspectos como la determinación, normalización, evaluación, certificación o formación por competencias.

El estudio y explotación de las competencias ha evolucionado por tres enfoques diferentes (Sánchez Rodríguez, 2007): conductista, funcionalista y constructivista, lo que ha provocado que múltiples sean los conceptos, puntos de vista y utilización que sobre las competencias se promuevan. Estos enfoques de manera aislada, manifiestan posiciones pragmáticas (De Miguel Guzmán, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007), obviándose los procesos que se dan en el hombre, como ejecutor de las actividades, conducta errada al ser imposible abstracciones de las cualidades humanas. Los resultados no se pueden ver separados de quien les da vida, por ser la personalidad una de las manifestaciones de las competencias humanas. Otra deficiencia de algunos de los enfoques anteriores es la visión de sus autores como característica, lo que muestra una visión de fragmentación, opuesta al real carácter holístico del término, aspecto abordado por Sánchez Rodríguez, 2007, otros ofrecen un carácter reduccionista, al limitar las competencias al ámbito cognitivo (conocimientos, habilidades y destrezas) e ignoran el papel de los elementos afectivos y volitivos.

En esta investigación se propone la integración de los tres enfoques para alcanzar resultados más generales y menos parcializados, donde se contemple el rol del

individuo como sujeto de la actividad, la influencia de la actividad como campo de desarrollo y el papel del investigador en la definición de las competencias.

### **Indicadores de gestión**

La administración de los últimos tiempos ha estado caracterizada por el diseño y empleo de herramientas que permitan medir el desempeño, donde las variables que lo condicionan han sido motivo de investigación por los estudiosos de esta temática durante varias décadas, en este sentido se destacan intentos como: Paez Raydán y Gómez Bravo, (1992); Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento, (1998); Kaplan y Norton, (2001), Marrero Fornaris, (2002), Pacheco Espejel, (2000), Machado Noa (2003), Nogueira Rivera y Medina León (2004) y Pérez Campaña (2005), De Miguel Guzmán (2006), Sánchez Rodríguez (2007), Morales Cartaya (2013), Nieves Julbe (2010), Pérez Pravia, (2010), Cuesta Santos (2010).

Estos aportes se han caracterizado por la interpretación del control a partir de los términos de eficiencia, eficacia y efectividad, como resultado de la gestión en general, incorporando estos conceptos a enfoques novedosos como los constituyen la auditoría y el cuadro de mando integral (CMI)<sup>16</sup> también conocido como balanced scorecard o tablero de comando o control, rebasándose los obsoletos análisis de aspectos contables financieros para asumir además la medición de la intangibilidad (Ferrer Castañedo, 2008; Cuesta Santos, 2010) temas como la capacidad de innovación, el know how, la lealtad de clientes, las competencias entre otros, lográndose su integración con las estrategias establecidas en los diferentes niveles organizacionales.

Específicamente, para el área de RH se han realizado propuestas<sup>17</sup> con el objetivo de medir la contribución del área a la estrategia de la organización, el desempeño de la misma y el cumplimiento de los lineamientos estratégicos establecidos para esta. En este sentido, los indicadores fundamentales se establecen para evaluar la satisfacción, retención y productividad de los trabajadores en la organización, además del

---

<sup>16</sup> Autores que destacan en el diseño y utilización del CMI: Creelman, 1998; Kaplan y Norton, 2001; Pérez Campaña, 2005; Becker y otros, 2001; Soto Álvarez, 2003; Simón, 2004; Fundipe, 2004; Cuesta Santos, 2005; De Miguel Guzmán, 2006; Cuesta Santos, 2010

<sup>17</sup> (Becker y otros, 2001; Soto Álvarez, 2003; Simón, 2004; Fundipe, 2004 y Cuesta Santos, 2005, De Miguel Guzmán, 2006; Nieves Julbe, 2010)

desempeño de los procesos que se dan en el área, vinculados con la GRH y el impacto financiero de los mismos. Elementos que aunque contemporáneos matizan el limitado carácter proactivo de las propuestas, las que resaltan un enfoque reactivo para la corrección y (o) mejora de los procesos y a la vez se circunscriben para su aplicación únicamente en el nivel organizacional, evidenciándose de manera global deficiencias como:

- no se identifica correctamente cuales son los indicadores de uso a los diferentes niveles de dirección, lo cual incide en el desuso de informaciones relevantes y limita la toma de un grupo importante de decisiones
- no contemplan todos los procesos de desarrollo de la GRH, así como no se potencian los procesos de GRH de mayor impacto para la organización.
- los indicadores propuestos resultan limitados para evaluar los impactos de la GRH en términos de resultados y su contribución al desarrollo organizacional.
- existe una excesiva extrapolación de la teoría internacional, lo cual no permite la necesaria contextualización de acuerdo a las características de gestión de las organizaciones cubanas.

Dado lo anterior, pudiera plantearse que el manejo de indicadores para conocer contextualizadamente el: que se debe medir, donde, cuando y frecuencia, quién, como, su interpretación, acción proactiva y divulgación; es de necesaria pertinencia para el proceso de GRH de manera general, puesto que permite prever, orientar y controlar las acciones que debe desarrollar la GRH en relación con los objetivos estratégicos y tácticos del nivel que se aborde, además de facilitar el control proactivo de las acciones planificadas, una vez que éstas se pongan en marcha.

### **Organización que aprende**

Las organizaciones que deslumbrarán en el futuro serán aquellas que logren aprovechar el compromiso, la necesidad y la capacidad de aprender de sus integrantes (Senge, 1998). Ello induce la necesidad de la formación en todos los niveles y más allá, pues además de la formación individual se precisa cada vez más de la formación organizacional (Bartlet y Ghoshal, 1998, Marrero Fornaris, 2002, De Miguel Guzmán

2006) y a nuestro criterio en la institucionalización de esta en la cultura de las organizaciones.

Desde la generalización del uso de las nuevas tecnologías, y, sobre todo, desde la aparición de empresas basadas en lo que se denominó, la era de la economía basada en el conocimiento, se han producido algunos fenómenos importantes en lo que al mundo del trabajo y de la gestión del CH se refiere.

El conocimiento organizacional y su gestión, son algo más que la mera suma de saberes de los individuos de la organización. Los factores que definen su éxito (Senge, 1998; Boyett, 1999; Cuesta Santos, 2001 y Marrero Fornaris, 2002, De Miguel Guzmán, 2006) se basan en: capturar el conocimiento existente en la organización, implantar un sistema de acceso y utilización de ese conocimiento y la medición del valor de lo que se tiene. Por lo cual la consolidación del conocimiento, su generalización y el aprendizaje continuo, contribuyen al desarrollo profesional y personal y esto en su conjunto a la consolidación de las organizaciones; de aquí la necesidad de incorporar esta tendencia a la GRH (Boyett, 1999; Cuesta Santos, 2001; Marrero Fornaris, 2002; De Miguel Guzmán, 2006).

Lo anterior, sumado al contexto socio-económico y tecnológico en que se desenvuelven las organizaciones actualmente, caracterizado por: una creciente hiper-información, que genera una sobrecarga para los ejecutivos, y que se manifiesta en todas las expresiones informativas además de la pérdida acelerada de la pertinencia informativa o sea la carencia de valor de las informaciones; la rápida informatización de cada vez más procesos, y a la vez, los cambios bruscos en los sistemas y programas que soportan esa informatización, haciendo imposible para muchas organizaciones siquiera seguir de cerca esos adelantos tecnológicos; los avances en las técnicas gerenciales, que denotan amplios desarrollos en las ciencias sociales y económicas en favor del ambiente empresarial; la hiper-competencia empresarial, que en el mundo actual no implica necesariamente más desarrollo sino en ocasiones simplemente más trampas de unos para sobrepasar a otros y como marco general de todo lo anterior, el proceso de globalización, con una fuerte carga negativa que se refleja en grandes pérdidas para unos y grandes ganancias para otros.

Como resultado de esta investigación puede plantearse que, en esta concepción juega un papel preponderante la GRH, puesto que este proceso es la clave para la definición de los elementos necesarios, así como de las vías para fomentarlo al no poderse realizar la concepción y desarrollo de las competencias de forma estática y aislada sino en su dinamismo intrínseco (De Miguel Guzmán, 2006). La organización que aprende es ante todo una filosofía de desarrollo y más ampliamente de sostenibilidad, mientras tanto, la GRH es el medio por el cual se asegura la materialización de la filosofía. Sin embargo, es el juicio del autor; tanto los enfoques actuales de GRH como de la organización que aprende, no logran desarrollar, al menos de modo explícito, las formas para integrar ambos aspectos y proponer una guía metodológica para la concreción de este fin.

## **1.2 Auditoría de gestión de recursos humanos. Evolución conceptual**

El concepto de **auditoría**, procede del mundo económico, y consiste en un proceso de investigación y evaluación independiente, sobre la información contenida en los estados financieros de una entidad. De esta manera destacan los siguientes conceptos:

**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.<sup>18</sup>

**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.<sup>19</sup>

**Auditoría:** es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad

---

<sup>18</sup> Auditoría. 3ra Edición. Tomo I.

<sup>19</sup> Norma 19011:2002. Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad y/o Ambiental.

económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos.<sup>12</sup>

Este concepto ha ido evolucionando hasta llegar a observar a la auditoría como un proceso de gestión y dentro de esta la auditoría funcional (**Cantera, 1995; Martínez Vivar y Nieves Julbe, 2006; Cuesta Santos 2010**).

La auditoría de GRH como auditoría funcional es el resultado de un proceso de cambio en la filosofía de control del SGRH. Este proceso de cambio se produce de forma paralela con la evolución del carácter de la GRH. En las décadas anteriores a 1980 donde predomina la dirección de personal, se evaluaba su funcionamiento desde una perspectiva de eficiencia, es decir; se controlan principalmente los gastos, tratando de mantener el sistema en los límites del presupuesto asignado. Este enfoque se transforma hasta llegar en la actual década a evaluar la GRH desde tres ángulos: perspectiva de efectividad (cumplimiento de metas y objetivos), perspectiva de eficiencia (uso de recursos, control de gastos) y perspectiva de eficacia (impacto en la organización y en los empleados). En este caso el control es eminentemente interno y se busca la rentabilidad de la inversión (GRH: inversión vs. costo).<sup>20</sup>

De esta forma, en la literatura se reflejan diversas definiciones aunque todos coinciden en ofrecer un nuevo enfoque en la AGRH que difiere de los conceptos tradicionales de la auditoría contable y financiera.

**Harper y Lynch (1992)** definen la AGRH como un análisis de las políticas y sistemas de gestión y(o) desarrollo de RH de una organización y una evaluación de su funcionamiento actual. Con el fin de elaborar una opinión profesional sobre si las acciones llevadas a cabo en materia de RH en un período de tiempo concreto, justifican

---

<sup>20</sup> Cantera Herrero, Javier (1995). Del Control Externo a la Auditoría de Recursos Humanos. En la nueva gestión de Recursos Humanos. Editora Gestión 2000. Barcelona.

los gastos e inversiones realizadas. Además de sugerir acciones y medidas para la mejora de la gestión y del desarrollo de la rentabilidad.<sup>21</sup>

De la definición anterior se pueden extraer dos aspectos básicos:

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

La función de control se integra dentro de la filosofía de la auditoría como instrumento básico de GRH, es decir, muestra cómo funciona el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales a la organización o que no están compensando su costo o aún, prácticas y condiciones que deben ser aumentadas. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia del programa en desarrollo.

La función de la auditoría es, por tanto, doble pues no sólo consiste en indicar fallos y formular problemas, sino también en brindar sugerencias y soluciones. Como se aprecia existen cambios desde una concepción de control externo, donde lo importante era la denuncia de los procesos inadecuados, a la concepción de auditoría, donde lo importante es conocer los fallos pero proponiendo vías de soluciones.

**Cantera (1995)** define que, auditar no es sólo diagnosticar el pasado, sino apreciar el presente y asesorar sobre la evolución futura. Esta visión implica un desarrollo dinámico y cíclico de la realidad empresarial y más que una radiografía es un vídeo de seguimiento.<sup>22</sup>

Según (**Werther y Davis, 1991; De Miguel Guzmán, 2006; Cuesta Santos, 2010; Nieves Julbe, 2010**), la evaluación continua de la actividad de RH y la investigación

---

<sup>21</sup> Harper y Lynch (1992). Manuales y Recursos Humanos. Editora Gaceta de Negocios. Madrid.

<sup>22</sup> Cantera Herrero, Javier (1995). Del Control Externo a la Auditoría de Recursos Humanos. En la nueva gestión de Recursos Humanos. Editora Gestión 2000. Barcelona.

con miras a identificar mejores procedimientos, adquieren relevancia creciente año por año, debido a tres razones fundamentales.

- En primer lugar, el trabajo de RH tiene gran importancia por las implicaciones legales que conllevan para la empresa. Un error puede conducir a costosos ajustes o dilatados trámites ante los tribunales.
- En segundo lugar, los costos que genera la actividad son muy significativos. Las compensaciones y servicios al personal, unidos a los sueldos y a los salarios, constituyen un porcentaje muy respetable de los gastos anuales en cualquier organización. Las desviaciones significativas en los niveles adecuados en estos renglones pueden incluso llegar a ser fatales para la organización.
- En tercer lugar, las actividades de RH guardan una relación directa con la productividad y calidad de la organización.<sup>23</sup>

### **1.3. La auditoría como herramienta para el control de la gestión de los recursos humanos**

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

Dentro de estos procesos, se destaca la GRH pues constituye una variable básica para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad. Esto, conjuntamente con el incremento de la magnitud y complejidad de las actividades

---

<sup>23</sup> Davis, K & Werther, W (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos. 3ra Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.

a realizar ha evidenciado la necesidad de establecer herramientas de control en el ámbito de los RH, constituyendo la ASGRH una herramienta vital para este fin.

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

- La determinación del grado de conformidad del sistema de gestión del auditado, o de parte de él, con los criterios de auditoría;
- La evaluación de la capacidad del sistema de gestión para asegurar el cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y contractuales;
- La evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad del sistema de gestión para lograr los objetivos especificados;
- La identificación de áreas de mejora potencial del sistema de gestión.<sup>24</sup>

Asociando estos objetivos a los siguientes beneficios:

- Se identifican las contribuciones que hace el departamento de RH a la organización;
- Se mejora la imagen profesional del Departamento de RH;
- Se alienta 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 y la estructura empresarial en general;
- Se facilita la uniformidad de las prácticas y las políticas de GRH;
- Se detectan problemas latentes potencialmente explosivos;
- Se garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales;
- Se optimizan las inversiones en RH mediante prácticas mejoradas;
- Se promueven los cambios necesarios en la organización.

### **¿Qué situaciones requieren de una Auditoría de Gestión de Recursos Humanos?**

---

<sup>24</sup> Norma 19011:2002. Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad y/o Ambiental.

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

De forma extraordinaria existen otras situaciones que requieren de su realización. De forma general pueden resumirse en cinco situaciones (**Louart, 1994**):

- Antes de decidir la realización de un negocio con otra empresa (adquisición, fusión, cooperación u otras), conviene examinar los riesgos y las fuerzas de su potencial humano;
- Cuando un directivo desea conocer el clima social de la organización;
- Cuando se quiere evaluar el funcionamiento de un programa de RH para saber si conviene modificarlo;
- Cuando las inversiones de RH no son justificadas a través de la productividad del trabajo;
- Cuando un nuevo director de RH se inicia en el cargo;<sup>25</sup>
- Cuando existen cambios en la misión, visión y objetivos organizacionales.<sup>26</sup>

### **Problemas más comunes detectados en auditorías de gestión de recursos humanos**

Estudios realizados por varios especialistas evidenciaron entre los problemas más comunes los siguientes:

- Deficiencias en la legislación laboral tales como: poca flexibilidad en los métodos y técnicas, los métodos ofrecidos a las empresas generalmente son complejos y extensos, lo cual los hace poco operativos, excesiva centralización de las decisiones en materia de plantilla, salarios y otros, lo cual resta autonomía a la GRH de las organizaciones.

---

<sup>25</sup> Louart, Pierre (1994). Gestión de Recursos Humanos. Editora Gestión 2000, S.A. Barcelona, España.

<sup>26</sup> Nieves Julbe, A. (2000). Propuesta de Tesis Doctoral.

- Existencia de organizaciones que ofrecen condiciones muy ventajosas y por tanto constituyen reales competidores en lo que a fuerza calificada se refiere.
- Existen bajas perspectivas de incremento de salario para empleados, al igual que las perspectivas de promoción. Es mayor la proporción de los trabajadores que se dedican a las labores de apoyo y a funciones administrativas cuyo desempeño no es el adecuado.
- Es incipiente aún el desarrollo de la planeación estratégica, por lo que se ha afectado la gestión estratégica de los RH. No existe una política de participación de los empleados que posibilite una mayor influencia de éstos en el logro de los objetivos de la empresa.
- No se realiza la evaluación del potencial humano de los candidatos externos e internos, conociéndose parcialmente las habilidades y aptitudes de cada individuo lo que dificulta la toma de decisiones.
- No se cuenta con los profesiogramas elaborados en todos los cargos, ni con los perfiles de competencias.
- No se efectúa la planeación estratégica de las necesidades de personal, lo que incide negativamente en las distintas actividades de RH.
- No está establecido un sistema integral para la evaluación de empleados.
- El plan de formación y desarrollo no se establece con visión estratégica, es decir, tiene un carácter contingencial. No existen planes de carrera cuya implantación mejoraría la inversión de la empresa en formación, al programarse ésta cuando se necesita y para quien se necesita, eliminándose así la formación innecesaria.
- Los sistemas de trabajo están diseñados sobre la base de funciones específicas, sin considerar tendencias actuales probadas como el enriquecimiento del trabajo (horizontal y vertical).
- Se evidencia falta de autonomía para desarrollar el trabajo.
- El trabajo en grupo no ha logrado tampoco imponerse como forma fundamental relacionado directamente a la no definición de metas y objetivos de cada departamento o área, elemento reflejado en las encuestas de motivación pues la gran especialización determinada por la organización del trabajo, impide el desarrollo del trabajo colectivo.

- En gran cantidad de puestos de trabajo (obreros), las operaciones que se realizan son monótonas y repetitivas, lo que provoca fatigas físicas y psíquicas de los trabajadores, influyendo negativamente en la satisfacción con la tarea realizada.
- Existe determinado grado de insatisfacción en los trabajadores pues se aprecian condiciones riesgosas (de seguridad e higiénicas) sin el control adecuado.
- Existen deficiencias en cuanto al grado de compromiso y congruencia entre la organización y sus empleados.
- De forma general se evalúa que el comportamiento de los costos de RH no es eficaz por las pérdidas económicas que generan los accidentes, la fluctuación y el ausentismo, entre otras deficiencias.<sup>15</sup>

#### **1.4. Enfoques de auditorías de gestión de recursos humanos. Selección del procedimiento**

Diversos autores han contribuido con sus esfuerzos a propuestas de modelos y procedimientos para la realización de ASGRH entre ellos se destacan: (Shikula, 1989; CAF, 1991; Werther y Davis, 1991; Arnol Hax, 1992; Harper y Lynch, 1992; Chiavenato, 1993; CIDEA, 1994; Bustillo, 1994; Cantera, 1995; Puchol, 1995; Martínez Vivar y Nieves Julbe, 2006; Morales Cartaya 2013; Cuesta Santos, 2010) entre otros, de los cuales se analizaron las ventajas con el objetivo de seleccionar el más conveniente para su aplicación en el objeto de estudio práctico.

- **Sikula (1989)** plantea que la AGRH es una etapa imprescindible del proceso de planeación de RH, es decir; sólo la valora como sistema de información. Según él deben analizarse cuatro aspectos: calidad de los RH; inventario de habilidades; pérdidas esperadas y movimientos internos.
- **La Corporación Andina de Fomento (CAF, 1991)**, al analizar las características de los principales planteamientos de este enfoque se observa como a través del mismo se tratan de eliminar parte de las deficiencias de los Modelos actuales de Administración de Personal. Se puede valorar como aspecto positivo el peso que se le otorga al subsistema de entrenamiento y desarrollo. Este constituye la vía principal para lograr la flexibilidad, polivalencia e integralidad del RH, que permita desarrollar procesos de mejora continua

incrementando los niveles de calidad, productividad y competitividad en la empresa.

- **Werther y Davis (1991)**, donde se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más. Las actividades de administración de personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos, indica que toda actividad se relaciona directamente con todas las demás. El modelo está conformado por los siguientes elementos: fundamento y desafíos; planeamiento y selección; desarrollo y evaluación; compensaciones; servicios al personal; relaciones con el sindicato y perspectiva general de la administración de los RH.
- **Arnol Hax (1992)**, en su libro “estrategia empresarial”, plantea que algunas políticas organizacionales fundamentales proporcionan el contexto para considerar la conducción de los RH, estas políticas varían de organización en organización y tienden a limitar o restringir el diseño concreto de un SGRH. Hax plantea un modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de RH como vía para aumentar la eficacia de la organización. Toda la formulación del modelo está encaminada al incremento del rendimiento individual pues todas las actividades de los RH tienden una influencia fundamental sobre el mismo, y por consiguiente sobre la productividad y el rendimiento de la organización.
- **Harper y Lynch (1992)**, plantean un modelo de GRH fundamentado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH y su control permiten satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los RH con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y "headhunting"; planes de comunicación; evaluación del desempeño; retribución e incentivos).

Las actividades conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permite la optimización de los RH. Todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto significativo a destacar es la importancia que le concede a la ASGRH como mecanismo de control del sistema.

- **Chiavenato (1993)** hace mayor énfasis en la necesidad de determinar patrones de referencia para definir los problemas en el ámbito de los RH. Estos patrones pueden ser de: 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). Con el empleo de estos patrones puede evaluarse el resultado de la GRH 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 desfases 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.

- a. El procedimiento general, para cada área a auditar, sería:
- b. Observar las prácticas de GRH
- c. Comparar acciones con patrones
- d. Determinar desviaciones

e. Proponer acciones colectivas / preventivas.<sup>27</sup>

- **Carlos Bustillo (1994)**. Con este modelo el autor pretende lograr una eficiente GRH y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional. Es un modelo con carácter integrador pues percibe interrelaciones entre los diferentes elementos orientados a la motivación, refleja la interrelación que debe existir entre todas las actividades de RH, desde reclutamiento hasta los sistemas de remuneración pero no relaciona las actividades de RH con otros elementos de las Políticas de GRH.
- Otro enfoque interesante es el de **Francisco Javier Cantera (1995)** al plantear un modelo operativo de AGRH basado en el concepto de competencia como valor activo de una empresa, es decir; tener o no tener competencias es una visión más operativa y cuantificable que disponer o no de un RH. En este sentido la auditoría debe responder la siguiente pregunta ¿Hasta qué punto sirven las políticas de GRH para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con las competencias requeridas por la organización en el momento actual y futuro?
- Por su parte **Puchol (1995)**, plantea un modelo que recoge las funciones principales de los RH: función de empleo, administración del personal, función de retroalimentación, de dirección y desarrollo de los Recursos Humanos, las funciones de relaciones laborales y por último la función de servicio social. Este le confiere gran importancia al establecimiento de políticas por parte de la dirección en materia de Recurso Humano y aunque su modelo es descriptivo se puede apreciar en el mismo cierta coherencia en la definición de las funciones. Puede señalarse como elemento que entorpece su ejecución, la separación del sistema de recompensa, o sea, su fragmentación.
- **Martínez Vivar y Nieves Julbe (2006)**, plantean un modelo teórico donde analiza el entorno externo e interno vinculado a la actividad de GRH, involucra el

---

<sup>27</sup> Spendolini, Michael J. Benchmarking. Editorial Norma. Bogotá, 1992.

análisis de las variables del flujo de RH y plantea una serie de políticas que permiten una orientación estratégica y sistémica del proceso. Este modelo es llevado a la práctica mediante un procedimiento coherente el cual cuenta de 4 fases integradas que permiten a las organizaciones cubanas una implementación adecuada en función de las prácticas empresariales de nuestro contexto. Además integra coherentemente indicadores cuantitativos y cualitativos que permiten a partir de las propuestas de mejora procedimental que ofrece su integración para el manejo correctivo y estratégico del SGRH.

- **Morales Cartaya (2013)**, plantea un procedimiento diagnóstico para evaluar los niveles de integración tanto estratégico respecto a los módulos que componen el sistema de GRH y la estrategia empresarial; como interno (entre los módulos) que contribuye a medir el impacto del SGRH en usuarios, proveedores, etc. Denotando un marcado carácter economicista en su propuesta.
- **Cuesta Santos(2010)**, centra su propuesta en la verificación de la calidad, a partir de observar las actividades claves de la GRH y su correspondencia con los objetivos estratégicos empresariales, definiendo dos tipos de auditorías las funcionales y las estratégicas, ofreciendo un proceder explícito para el desarrollo de la primera, integrando únicamente elementos cualitativos del proceso.

A partir del análisis realizado se considera la selección del procedimiento aportado por **Martínez Vivar y Nieves Julbe (2006)**, el cual resulta coherente a partir de la combinación de las técnicas que brinda, su ajuste al carácter sistémico y estratégico de la GRH y su nivel de adaptabilidad a las condiciones del objeto práctico en estudio.

### **1.5 Estado actual de la auditoría de gestión de recursos humanos en la Corporación Copextel SA en Holguín**

El SGRH de la Corporación Copextel SA en Holguín ha constituido objeto de auditoría para el desarrollo de esta investigación desde el año 2008 hasta el año 2011, en el marco de este período se han podido detectar grupos de insuficiencias que si bien algunas se han erradicado a partir de la propuesta de soluciones derivadas de cada

etapa, aún persisten insuficiencias que limitan el funcionamiento armónico del SGRH entre ellas destacan:

- Desvinculación entre los subsistemas que componen el SGRH, lo cual denota el limitado carácter sistémico del proceso;
- No existe una total correspondencia e integración de las políticas de GRH a la estrategia empresarial; no existiendo una política de participación de los empleados que posibilite una mayor influencia de éstos en el logro de los objetivos de la empresa;
- Deficiencias en la aplicación de la legislación laboral a partir de no contar con los procedimientos explícitos para su desarrollo;
- No se realiza la evaluación del potencial humano de los candidatos externos e internos, conociéndose parcialmente las habilidades y aptitudes de cada individuo lo que dificulta la toma de decisiones;
- No se cuenta con el 100 % de los profesiogramas elaborados en todos los cargos, ni con los perfiles de competencias;
- No se efectúa la planeación estratégica de las necesidades de personal, lo que incide negativamente en las distintas actividades de RH (no se cuenta con un proceder que permita esta función);
- No se cuenta con un sistema integral para la evaluación de empleados;
- El plan de formación y desarrollo no se establece con visión estratégica, es decir, tiene un carácter contingencial. No existen planes de carrera cuya implantación mejoraría la inversión de la empresa en formación, al programarse ésta cuando se necesita y para quién se necesita, eliminándose así la formación innecesaria;
- Los sistemas de trabajo están diseñados sobre la base de funciones específicas, sin considerar tendencias actuales probadas como el enriquecimiento del trabajo (horizontal y vertical);
- Se evidencia falta de autonomía para desarrollar el trabajo;
- El trabajo en grupo no ha logrado tampoco imponerse como forma fundamental relacionado directamente a la no definición de metas y objetivos de cada departamento o área, elemento reflejado en las encuestas de motivación pues la

gran especialización determinada por la organización del trabajo, impide el desarrollo del trabajo colectivo;

- Existe determinado grado de insatisfacción en los trabajadores pues se aprecian condiciones riesgosas (de seguridad e higiénicas) sin el control adecuado;
- No existe una adecuada correlación salario medio productividad.

De forma general estos elementos contribuyen y son parte a su vez de resultados insatisfactorios en el SGRH de la Corporación Copextel SA en Holguín, lo cual limita la eficiencia y eficacia de este proceso para alcanzar las metas organizacionales.

### **Conclusiones parciales**

A partir de la consulta de la bibliografía internacional y nacional, así como por otras fuentes utilizadas, según la lógica presentada en la Figura 1 se pueden extraer un conjunto de conclusiones, entre las que se destacan las siguientes:

- Los autores consultados reconocen la importancia del ser humano para el sostenimiento empresarial, aunque no muestran consenso para abordar el término que refiere a las personas en el desempeño laboral, mostrándose acepciones como: RH, hiperbolizándolo desde la óptica económica sin considerarlo como medio y no el fin del proceso en su gestión; otros lo abordan como TH, destacándose en un grupo de autores el consenso para abordar las aptitudes humanas, otros lo refieren como CH y CI observándose un tratamiento tradicional para desarrollar su gestión, sin precisarse diferenciación entre ambos términos. Estos elementos no contribuyen a describir a las personas como un todo holístico, aspecto que conduce al investigador a asumir lo aportado por Cuesta Santos (2010), el que concentra en el término RH a las personas que trabajan que aportan CH y CI
- Los rasgos que caracterizan a la GRH contemporánea enmarcan su objeto en la observación del proceso como un fenómeno sistémico y estratégico que vincula su gestión al resultado final de la estrategia empresarial, así mismo el desarrollo de tendencias dentro de la GRH asume retos con la introducción de la gestión por competencias, el funcionamiento de la organización para asegurar el aprendizaje constante del colectivo y mantener un control permanente y estratégico de la propia gestión de los recursos humanos. Aspectos que han sido abordados por los autores consultados.

- El concepto de auditoría es observado en sus inicios como un proceso de evaluación de los estados financieros de la organización, evolucionando esta teoría hasta llegar a observar a la auditoría como un proceso de gestión con un carácter funcional y (o) estratégico lo cual permite plantear el resultado de un proceso de cambio en la filosofía de control del SGRH, generado de forma paralela a la evolución del carácter de la GRH
- La ASGRH contribuye al aseguramiento de los resultados del proceso de GRH y su alineación a los objetivos organizacionales tanto a corto, mediano como largo plazo
- La revisión de la literatura especializada consultada sobre el tema, manifiesta varios autores que abordan de alguna manera el proceso de ASGRH, la que ha experimentado en su evolución un amplio desarrollo de filosofías, técnicas y métodos matizados por la inserción del carácter estratégico y sistémico y la combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos. Elementos que permiten a este autor considerar las ventajas y limitaciones de las propuestas consultadas y definir la selección del procedimiento aportado por Martínez Vivar y Nieves Julbe, 2006 para su aplicación en el objeto de estudio práctico
- Aunque se han desarrollado varios estudios orientados a auditar el SGRH de la Corporación Copextel SA en Holguín, aún no se han logrado los resultados asociados a una eficiente y eficaz gestión de los RH que vincule sus resultados desde la estrategia empresarial y observe el proceso con carácter sistémico, elementos que matizan la brecha práctica para el desarrollo de esta investigación.

## **CAPÍTULO 2. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO SELECCIONADO PARA LA AUDITORÍA AL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CORPORACIÓN COPEXTEL SA EN HOLGUÍN**

El procedimiento explicado en la fundamentación metodológica para llevar a cabo la Auditoría al Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH) fue implementado en la "CORPORACION COPEXTEL S.A perteneciente al ministerio de la informática y las telecomunicaciones División Holguín. Para recopilar las informaciones necesarias se aplican como técnicas fundamentales: la entrevista, la encuesta y la revisión de documentos. . En el **Anexo 1** se presenta el procedimiento seleccionado desglosado en cuatro fases, cuya aplicación debe permitir a la organización una herramienta capaz de evaluar constantemente su SGRH y guiarla en un espiral de mejora continua.

### **Fase 1. Exploración**

Objetivos: Lograr un ambiente afable en la organización para propiciar el desarrollo del trabajo y la relación entre los implicados y el equipo auditor. Conocer el ambiente organizacional; así como definir un conjunto de aspectos que son de vital importancia para lograr una familiarización con la situación actual de la organización.

### **Etapas 1. Involucramiento**

Para llevar a cabo esta investigación se comunicó al colectivo de RH y al resto del personal involucrado 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 misma.

### **Etapas 2. Caracterización de la Entidad**

La Corporación Copextel, S.A, División Territorial de Holguín es una empresa comercializadora cubana, creada el 1ro de Junio de 1998, líder en la introducción de tecnologías de avanzada en el mercado nacional Copextel, S.A debe el prestigio ganado a la profesionalidad, nivel técnico y juventud de su personal, al espíritu constante de innovación, a la diversidad e integralidad de los productos y clientes. Su alianza con suministradores de prestigio internacional, la alta calidad de sus productos y

la introducción de avances tecnológicos, hacen que posea un lugar privilegiado en la preferencia del mercado.

Actualmente está constituida por varios Grupos de Negocios o Unidades de Estrategia de Negocios.

- LA UEN No. 1, Clima, la cual desarrolla los negocios vinculados a clima ,gastronomía ,audio ,muebles y herramientas
- La UEN No. 2, Ofimática, la cual presta servicios relacionados con informática
- La UEN No. 3, Automática: Agrupa los servicios de redes y transmisión de datos
- La UEN No. 4 Electrodomésticos:
- La UEN No. 5 Comunicaciones:
- La UEN No. 6 ECOSOL (Energía, Electricidad y Electrónica
- La UEN No. 7 DIP: Dirección Integrada de Proyectos.
- La UEN No. 8 Programas Priorizados: Están conformados para garantizar todos los servicios a los planes sociales
- El Grupo de Logística funge como grupo de apoyo
- FINCOPEX: Es el Grupo de tesorería encargado del control de las Finanzas de la División Territorial.
- LEANTIENDO

### **Objeto social de Copextel**

Comercializar de forma mayorista tanto en Cuba como en el exterior, sistemas y equipos electrónicos, electro técnicos, eléctricos y de iluminación, incluyendo los equipos y sistemas automáticos o mecánicos gobernados electrónicamente, sus partes, piezas, accesorios y componentes con inclusión de los elementos indispensables para el funcionamiento de todo lo anterior, además de los elementos, muebles efectos y productos asociados a la actividad, aún los que fueran electrónicos, que sean adecuados para la eficiente operación de dicho sistemas y equipos, venta de equipos de cómputo, de cálculo, accesorios para los mismos , sistemas y equipos fotovoltaicos, eólicos hidroenergética y otras fuentes de energía alternativa , sistemas y equipos de ahorro de energía, sistemas y equipos de refrigeración, clima, gastronomía, audio profesional, sistemas y equipos de telecomunicaciones sistemas de protección física y

contra las descargas eléctricas prestar servicios de diseño, elaboración y montaje de servicios de promoción y publicidad en diferentes soportes así como efectuar la comercialización mayorista de insumos, partes y piezas, comercializar productos de software prestar servicios técnicos asociados de explotación, garantía y posventa, realizar la importación y la exportación de los artículos necesarios para todos los servicios que brinda y de todo género de equipos electrónicos y electrodomésticos.

En la instalación existe una estructura organizativa de forma lineal funcional aplanada, ajustada a las necesidades de la organización, la que facilita la fluidez de la información. Además favorece el control estricto y la supervisión directa de cualquiera de los dirigentes.

La situación Económica Financiera de la instalación se ha comportado en el presente año de la siguiente manera:

<b>INDICADORES</b>	<b>Primer trimestre 2012</b>			<b>Primer trimestre 2013</b>		
	<i>Plan</i>	<i>Real</i>	<i>%</i>	<i>Plan</i>	<i>Real</i>	<i>%</i>
<b>Ventas netas y Prestación de servicios</b>	1,564.203.21	1,664.884.84	106.44	2,525.638.00	2,858.128.10	113.16
<b>Gastos Generales y de Administración</b>	85,320.00	88,219.03	103.39	35,329.56	37,688.87	106.68
<b>Utilidad o Pérdida Neta del Período antes de</b>	35,600.00	39,990.99	112.33	251,650.00	286,325.43	113.77
<b>Promedio de Trabajadores</b>	340	351	103.23	355	370	104.22

## **Fase 2. Diagnóstico**

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

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

Para el diagnóstico del entorno externo se analizan los siguientes elementos:

#### **Sociedad**

Los principales clientes se relacionan a continuación:

- 1 Obras de la batalla de ideas
- 2 Hoteles del polo turístico
- 3 Cadena Isla azul
- 4 Cadena Palmares

La satisfacción de los clientes externos se ve amenazada principalmente por la escasez de recursos materiales y no directamente por los recursos humanos

**La Corporación cuenta con una cartera de proveedores:** integrada por las casa matrices que son las encargadas de cubrir las demandas internas de los diferentes productos que se ofertan

Actualmente se garantiza la calidad de los suministros Sin embargo no se garantizan los suministros en tiempo y forma, no pudiéndose tomar medidas pues no existe autonomía para cambiar de proveedores, en algunos casos solo existe un suministrador para un tipo de producto.

#### **Gobierno**

La Resolución No.8 / 95 “reglamento para la aplicación de la política laboral y salarial” es la que rige actualmente la GRH, por tener la entidad establecido el sistema de estimulación en divisa y m.n

## **ASPECTOS**

- Ingreso de los Trabajadores al Empleo, su Permanencia y Promoción.
- Período de Prueba.
- Contrato de Trabajo.
- Capacitación de los Trabajadores.
- El Expediente Laboral.
- Régimen de Trabajo y Descanso.
- Las Estructuras y Plantillas de Cargos.
- La Evaluación del Desempeño.
- Tratamiento Laboral y Salarial.
- Organización y Normación del Trabajo.
- La Seguridad, Salud y Medio Ambiente en el Trabajo.
- Los Reglamentos Disciplinarios Internos y la Justicia Laboral.

### **Oferta y Demanda de empleo**

La entidad ofrece ventajas de salario al tener implementado un sistema de estimulación en moneda nacional y en cuc, además cuenta con transporte para el personal, uniforme, almuerzo de buena calidad y un sistema de capacitación orientado a satisfacer las necesidades de los procesos y las expectativas de los trabajadores.

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

#### **Características de la Fuerza Laboral**

La Corporación Copextel S.A contaba con una plantilla aprobada de 401 trabajadores, de la cual están cubiertas 346 plazas, lo que representa un 86.28 % de completamiento. En cuanto a la composición por categoría ocupacional y sexo, en la entidad laboran 119 mujeres representando el 31.48 % con relación al total de trabajadores.

#### **Análisis de la Estrategia Empresarial.**

Mediante el proceso de planeación estratégica, se formularon la misión, la visión, la política de calidad y las estrategias a seguir. A continuación se hace un análisis de

estos aspectos y su nivel de vinculación con la gestión RH en la organización:

### **VISION:**

La Corporación COPEXTEL, S.A aspira ser una entidad líder por la amplitud y eficiencia de su red comercial, la profesionalidad de su personal, por su espíritu constante de innovación, la diversidad e íntegridad de los productos y servicios que ofrece, por sus esfuerzos exportadores, por los beneficios y garantías que brinde a sus clientes, el monto de sus ventas anuales y el lugar que ocupen frente a la competencia interna y externa en el mercado nacional.

### **MISIÓN:**

Crecer junto con los clientes y empleados de la Corporación, creando valores que propicien el desarrollo sostenible de la sociedad y contribuyan al éxito de sus clientes, anticipándose a sus necesidades y aportándole una amplia gama de soluciones y servicios, así como, su capacidad integradora

En la misión se expone como objetivo fundamental de la organización el ofrecer un servicio de absoluta calidad, basando el mismo en la posesión de un personal profesional y una tecnología competitiva puestos a disposición del cliente. Por su parte, la visión se orienta a la mejora continua en aras del incremento incesante de la satisfacción del cliente estando en total correspondencia con lo que exponen los principales modelos de gestión de la calidad formulados a nivel nacional e internacional, observándose como eje fundamental el RH.

### **Cultura Organizacional**

En cuanto a los propios valores o creencias acerca del papel de la empresa en la sociedad y el de las personas en la empresa, se aplicó la encuesta (**Anexo 2**) teniendo como resultado que 95 % de los encuestados concuerdan:

- El nivel de pertenencia y compromiso de los trabajadores en la organización es muy elevado.
- La dirección es tolerante y favorece el pensamiento crítico.

- La corporación es incapaz de incumplir un compromiso con un cliente o proveedor.

## **Tecnología**

La tecnología en la corporación en sentido general es novedosa pero dado que las tecnologías cambian constantemente se tiene en cuenta un proceso inversionista para mantener la tecnología de punta. Actualmente se valoran inversiones que harán posible la sustitución de tecnologías en fase de envejecimiento por otras nuevas en las áreas más afectadas, considerando el presupuesto que está aprobado para la corporación

## **Procesos**

Para estudiar y profundizar mejor los procesos que se llevan a cabo en la organización, se identificaron los procesos que se desarrollan. De esta manera se distinguen:

- 1 Procesos Estratégicos:
  - Planeación Estratégica.
  - GRH.
  - Gestión de la Calidad.
  - Gestión Comercial.
- 2 Procesos Operativos:
  - Resección de mercancía
  - Oferta comercial.
  - Venta de productos o servicios
  - Servicio de garantía pos garantía y pos venta
- 3 Procesos de Apoyo:
  - 4 Mantenimiento
  - 5 Abastecimiento

### Etapa 3: Diagnóstico de los resultados de la actual GRH

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

1-Índice de ausentismo y puntualidad.

Estos indicadores ya han sido calculados en la Corporación por lo que nos limitaremos a ofrecer los siguientes:

Índice de ausentismo	2.76%
Índice de aprovechamiento del fondo de tiempo utilizable	94.99%

1 El Índice de ausentismo considera **favorable** debido a que no excede del 3%

2 El Índice de aprovechamiento del fondo de tiempo utilizable se considera **Favorable** debido a que sobrepasa el 85 %

2- Índice de Fluctuación de la fuerza de trabajo (If)

(2012)	(2013)
1,65% (Desfavorable)	2,01% (Desfavorable)

El índice de fluctuación general, en el caso de los dos años es **Desfavorable**, por no estar en el rango comprendido entre el 5-7 %, aunque en el año 2013 se aprecia una mejoría con relación al año anterior, debido al aumento del IFG, lo que trae como consecuencia cierta renovación en el personal de la entidad.

3- Productividad del trabajo.

Al comparar el primer trimestre del presente año con igual período del año anterior se evidencia un aumento de la cantidad de trabajadores, amparado en un aumento del real de ingresos obtenido en 07, observándose un aumento de la productividad de un 73.35.

	2012	2013	%Incremento
<b>Ingresos</b>	1,564.203.21\$/Tri	2,858.128.10\$/Tri	<b>0.7%</b>
Cant de trabajadores	351	370	3.4%
Productividad	4456 \$/Trab	7724,67 \$/Trab	73.35 %

**Tabla 1.** Indicadores de Productividad del Trabajo.

#### 5- Determinación de las perspectivas

Al aplicar la encuesta aportada por Cuesta Santos, 2010 para la determinación de las perspectivas se obtuvo lo siguiente:

<b>Perspectivas</b>	<b>Cp</b>	<b>Mo</b>
Posibilidad de Incrementar Salario.	1	2
Posibilidad de ser Promovido a un cargo superior.	1	1
Posibilidad de Capacitación.	1	3
Posibilidad de Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo.	1	2

**Tabla 2.** Resultados del Diagnóstico de las Perspectivas de los trabajadores.

- 1 El 100% de los encuestados presentan las perspectivas en ascenso. (Cp=1).
- 2 Las posibilidades de ser promovidos a un cargo superior son bajas.
- 3 -Las posibilidades de capacitación son buenas

#### **Satisfacción Laboral**

Para la evaluación de la satisfacción laboral en la entidad se aplicó la encuesta para el diagnóstico de la motivación concreta aportada por Álvarez 2002 distinguiéndose los siguientes resultados en cuatro grupos:

<b>Grupos de Motivadores Concretos</b>	<b>Puntuación</b>
I. Naturaleza y Contenido de Trabajo	3,82
II. Trabajo en Grupo e Influencia de los Directivos	4,10
III. Condiciones de Trabajo	3,70
IV. Estimulación al Esfuerzo y Resultado Individual	3,4

**Tabla 3.** Resultados del Diagnóstico de la Motivación Concreta.

Según la opinión de los encuestados su nivel de satisfacción es medio, se destaca favorablemente la situación motivacional referente al grupo I y II, no siendo así con los restantes, teniendo como referencia el valor aceptable como 3,75.

#### **Etapas 4. Diagnóstico de las variables del Flujo de los Recursos Humanos**

La corporación cuenta con el diseño de las políticas de GRH, por tanto se realiza el diagnóstico del sistema mediante las variables del flujo de los RH.

#### **Inventario de Personal**

El Departamento de RR-HH de la corporación cuenta con el expediente del trabajador bien organizado en soporte papel. Existe además una base de datos que recoge un modelo de inventario de personal actualizado con todos los datos familiares, médicos, económicos, histórico-profesional y demás necesarios. Este sistema tiene además otras salidas habilitadas:

- 1 Selección y Contratación.
- 2 Compensación.
- 3 Estimulación

Con la información que brinda el inventario de personal se pudo valorar los siguientes indicadores.

#### 1- Distribución de la Plantilla por tipo de Contrato

La organización contaba con un total de 346 trabajadores según el tipo de contratos, de

ellos:

A Prueba.	Indeterminados	Adiestramiento	Determinados
17	352	12	3

La causa fundamental de los contratos determinados se basa en la ausencia de las trabajadoras fijas por licencia de maternidad y se contrata por este periodo a los obreros que las sustituirán

## 2- Distribución de la Plantilla por Categoría Ocupacional

Dirigentes	Técnicos	Obreros	Servicio	Administrativos
16	225	64	58	15

Se puede apreciar una adecuada composición de la plantilla por categoría ocupacional, acorde a las exigencias del sector y a la razón de ser de la corporación. El 76.45 % está representado por la categoría técnico y obrero, acorde a la razón de ser de la corporación.

## Evaluación del Potencial Humano

Cada jefe inmediato conoce de las potencialidades de sus subordinados y realiza un informe de ello, pero no se evalúan las competencias. Como alternativa para eliminar esta debilidad se propone implementar el procedimiento planteado en la fundamentación metodológica.

## Análisis y descripción de los Puestos de Trabajo

No se encuentran elaborados los profesiogramas, por lo que actualmente se utilizan los calificadores de cargos. Para ejemplificar el cómo se procede al realizar esta actividad, se creó el profesiograma para el cargo **facturador** y se elaboró el perfil de competencias correspondiente. **(Anexo 3)**

Nr. Cargos con Profesiogramas	0
-------------------------------	---

Total de Cargos u Ocupaciones	37
<b>Índice de Cargos con Profesiogramas</b>	<b>0%</b>

### **Planeación de Recursos Humanos**

En la corporación hace algunos años se realizó un estudio para determinar las necesidades de personal, pero no se le dio cumplimiento a los resultados obtenidos. Actualmente para la planificación de la fuerza de trabajo cada gerente de UEN al finalizar el año planifica la fuerza de trabajo que necesitará teniendo en cuenta el crecimiento estimado y los planes de negocios para el próximo año.

Para realizar la planeación cuantitativa de los RH no se tuvo en cuenta aspectos tan importantes como las características propias de la organización, las condiciones de trabajo de sus empleados y la tecnología con que cuentan y los resultados de estudio de demanda.

Por estas razones es 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 desarrollar el paso 2 (Cálculo del número de trabajadores) según plantea Hechavarría Leyva (2004)<sup>22</sup>

### **Selección y Desarrollo**

La corporación lleva a cabo un procedimiento para la selección del personal que fue elaborado por la gerencia nacional el que fue revisado, concluyéndose que el mismo se adecua a las necesidades tanto de la corporación 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, cubrir plazas vacantes y otras:

1- Las principales fuentes de Reclutamiento son: la propia organización (convocatoria Interna) y la Comisión de Ingreso (Fuente de Reclutamiento Externo).

2- Se realiza la convocatoria interna por 30 Días , en caso de no existir ningún candidato se extiende a nivel de Comisión de ingreso, la cual se encarga de poner la plaza en convocatoria externa

3- El candidato reclutado se presenta en la entidad llevando consigo el expediente elaborado por la comisión, la que emplea diversas técnicas de selección para obtener:

- 1 Aavales que acrediten la vida laboral hasta la fecha
- 2 Nivel escolar y calificación
- 3 Exámenes médicos
- 4 Exámenes Psicológicos
- 5 Datos Generales
- 6 Verificación de las informaciones

Toda esta información se utiliza con el fin de realizar la preselección, haciéndose posteriormente una verificación de los datos en caso de ser necesario. La comisión es la encargada además de recepcionar la solicitud de empleo y realizar la entrevista inicial.

4- La Comisión de ingreso realiza la entrevista determinativa con el objetivo de valorar la aceptación del individuo

5- Si con las vías mencionadas no se ha logrado el reclutamiento entonces la instalación explora el mercado de trabajo sin vínculos con el MIC. El candidato debe ser aprobado por la Comisión de ingreso del centro para posteriormente ser procesado

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

. Actualmente el modo de actuar de la comisión se encuentra inmerso en un proceso de mejora.

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

- 1 Internamente se presentan 1 o 2 candidatos por cada plaza en convocatoria.

- 2 Más del 85 % de los candidatos resultan válidos.
- 3 Los candidatos seleccionados, casi en su totalidad superan el período de prueba.

## **Compensación**

El Reglamento de Estimulación en CUC y MN de la Corporación, tiene como objetivo establecer y aplicar los mecanismos de estimulación y participación de los trabajadores que permitan la obtención de resultados económicos, productivos y de servicios relevantes y al mismo tiempo vincular de manera directa los ingresos de los trabajadores con la eficiencia integral de la entidad y el aporte individual de cada uno en la consecución de los resultados colectivos., sin embargo la satisfacción que en este aspecto se demuestra es baja (3,4), según los resultados obtenidos en el diagnóstico de la satisfacción laboral. Este valor está influenciado por las altas expectativas, aspiraciones y ambiciones que son manifestadas por el personal.

Para comprobar si el sistema de Compensación está acorde a lo legislado se aplicó la Lista de Chequeo (**Anexo 4**), tomándose una muestra aleatoria de 20 trabajadores de la instalación.

De los resultados obtenidos se infiere que:

- 1 Existe correspondencia entre el salario del cargo y el de la nómina.
- 2 La corporación tiene formas y sistemas de pago aplicados acordes al Reglamento de las Formas y Sistemas de Pago del Salario (Res.No.39/04) y a la Res.No8/98 del MTSS. Existe correspondencia además entre el sistema de pago y lo pagado realmente en la nómina en el 100 % de los casos revisados

El sistema de Compensación como se analizó anteriormente está acorde a lo legislado y se considera en gran medida favorable a los trabajadores.

Otro objetivo de la Compensación lo constituye el estímulo moral, aunque este no es el adecuado al esfuerzo y al alto grado de compromiso de los trabajadores sobre el cual la entidad tendrá que trabajar

## **Evaluación de Desempeño**

El Sistema de evaluación del desempeño del personal se ha concebido por el método

de las escalas gráficas discontinuas, la selección del método responde además, a las experiencias existentes en empresas cubanas sobre el tema y las peculiaridades y expectativas de Copextel respecto a sus RH.

El proceso que se desarrolla es el siguiente:

1. Se encuentra definido el período a evaluar (mensual), por parte de la alta dirección
2. Se encuentran definidos los indicadores a evaluar para cada cargo u ocupación teniendo en cuenta:

- 1 Cumplimiento del trabajo
- 2 Calidad
- 3 Preparación técnica para el trabajo
- 4 Disciplina laboral

Para garantizar el logro de los indicadores antes mencionados se han establecido un documento el cual es llenado por el jefe inmediato y firmado por el trabajador (**Anexo 5**)

3. Para llevar a cabo la evaluación se llevan acabo una serie de tareas:

- 1 Preparación de la evaluación por parte del evaluador
- 2 Análisis de la evaluación anterior
- 3 Acopio de información a través del Registro Continuo del desempeño y de otras fuentes como son los criterios de sus compañeros de trabajo, encuestas al cliente
- 4 Precisar aspectos positivos y negativos que se tendrán en cuenta en la evaluación
- 5 Definir las técnicas a emplear en la entrevista de evaluación, teniendo en cuenta las características de personalidad de cada trabajador y de la evaluación en concreto
- 6 Ejecutar la entrevista de evaluación individual
- 7 Realizar el análisis conjunto de las evaluaciones en una reunión con el equipo de trabajo
- Ó Se posibilita que cada trabajador exprese sus criterios de su evaluación y la de sus compañeros

Las deficiencias del colectivo en la calidad del servicio, se delimitan con nombre y apellidos, lo cual sirve para que quede clara la responsabilidad individual en la calidad

Se analizan las incidencias fundamentales que incidieron en la evaluación de cada uno de los trabajadores y las medidas correctivas que se deben tomar

Se estimulan los mejores resultados en el trabajo

- 8 Registrar en los modelos establecidos para esos efectos los resultados finales de la evaluación individual de cada trabajador. El certificado de evaluación debe ser firmado por el evaluado y el evaluador una vez analizado los resultados de la evaluación. El trabajador recibirá una copia de la evaluación.

#### 4- Discusión de la evaluación.

Los jefes de departamentos despacharán con el departamento de RH los resultados de las evaluaciones de sus subordinados.

El departamento de RH 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.

Afectaciones de la cuantía a pagar en la estimulación de acuerdo a los resultados de las evaluaciones del desempeño. Teniendo en cuenta los resultados finales de la evaluación los jefes inmediatos procederán a descontar el % establecido según la categoría establecida.

<b>Puntuación</b>	<b>Evaluación</b>
Entre 95 y 100	Excelente
Entre 95 y 90	M. Bien
Entre 90 y 80	Bien
Entre 80 y 70	Regular
Menor 70	Mal

**Tabla 4.** Puntuación otorgada a los indicadores de trabajo con el resultado de la evaluación del desempeño.

#### 5- Período de la Reclamación

- 1 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 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.

La evaluación del desempeño se ha comportado (2012-2013) como sigue:

- 2 Grado de cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño

El 100 % de las evaluaciones están acorde a lo establecido en el proceso de evaluación del desempeño.

	<b>Índ. Evaluación (%)</b>		<b>Índ. Calidad (%)</b>		<b>Índ. Conformidad (%)</b>	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013

Dirigente	100	100	100	100	100	100
Técnico	100	100	88.88	100	100	100
Administrativos	100	100	100	100	100	100
Servicio	100	100	92.31	96.15	100	96.15
Obrero	100	100	93.33	91.66	100	100

**Tabla 5.** Indicadores de Evaluación del Desempeño.

- 1 En los periodos analizados no se han dejado de evaluar ningún trabajador
- 2 Los trabajadores de categoría dirigente y los administrativos son los de mayor influencia en el índice de calidad de la evaluación, aunque se observa una mejora creciente en el desempeño de los demás
- 3 Solo se recibió una inconformidad, de un trabajador de servicio, en el mes de febrero la cual se valoró y fue mejorada

### **Formación**

El proceso de Formación se desarrolla de la siguiente manera:

- 1- Se realiza por los Jefes de área un diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, para el cual se tiene diseñado un modelo (**Anexo 6**) el cual es parcialmente llenado por el jefe de área apoyándose en los resultados de la evaluación del desempeño y las necesidades expresadas por el trabajador.
- 2- El diagnóstico se centraliza y resume por el departamento de RR-HH para planificar los cursos de formación que se necesitan por áreas, teniendo en cuenta lo que el jefe inmediato necesita de sus subordinados.
- 3- La planificación se solicita a las diferentes empresas o instituciones que le brindan este servicio a la corporación

4- Se materializan los cursos y se controla por el departamento de RR-HH el cumplimiento de los mismos.

<b>PLAN DE CAPACITACIÓN</b>	<b>REAL</b>
Trabajadores que recibieron alguna acción de capacitación.	187
No recibieron acción de capacitación.	185
Acciones de capacitación planificadas para el año.	97
Acciones de capacitación realizada.	87
De ellas: Se realizaron en el exterior.	1

En la revisión de documentos se pudieron obtener los siguientes indicadores:

Nivel de Cumplimiento de Acciones Formativas (NCAF).

Acciones Formativas Planificadas: 97

Acciones Formativas Reales : 87

**NCAF : 89.69 %**

El motivo por el cual no se cumple con las acciones de formación planificadas es la disponibilidad de algunos cursos muy específico solicitados por los responsables.

Nivel de Cumplimiento de Participantes (NCP).

Participantes Planificados : 87

Participantes Reales : 87

**NCP 100 %**

Los participantes planificados para los cursos de formación, por lo general asisten de forma disciplinada pues son concientes que esta actividad mejora sus perspectivas de acceder a un mejor puesto de trabajo

Frecuencia Relativa de las Perspectivas en Ascenso (FRPA).

**FRPA: 100 %**

El 100 % de los encuestados consideran las perspectivas de Formación en ascenso, según la encuesta aplicada para el análisis de las perspectivas.

### **Promoción.**

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

Los casos más frecuentes son los ascensos debido al traslado de un responsable de área a cumplir otra función o por sanción administrativa.

No se tiene en cuenta las posibles promociones en los planes de formación. Una vez que el trabajador cuente con los cursos recibidos, si existe la posibilidad de ser promovido se valora.

Para el desarrollo de esta variable se propone el procedimiento expresado en el capítulo 2.

### **Relaciones Laborales**

Las relaciones contractuales entre la organización y sus empleados están establecidas de acuerdo a la (convenio colectivo de trabajo) Res.No8 / 98. Se establecen además otras relaciones:

El convenio colectivo de trabajo actualizado

El reglamento disciplinario interno, que contiene los deberes y derechos, prohibiciones e infracciones de la disciplina laboral, existe y se le da cumplimiento

El sindicato, que además de representar a los trabajadores ante la administración, realiza la emulación para elegir los trabajadores más destacados por área.

Las quejas y reclamaciones son atendidas por los jefes inmediatos si se trata de evaluación del desempeño, y por el órgano de justicia laboral de base si es litigio.

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

Esta actividad es gestionada de acuerdo al Reglamento Organizativo de la Protección e Higiene del Trabajo, Res.No.1774/ 06, la que establece entre otros aspectos:

- 1 Funciones generales de los dirigentes y funcionarios en la esfera de la Protección e Higiene del Trabajo.
- 2 Inspección de la Protección e Higiene del Trabajo.
- 3 Investigaciones y Registros de los Accidentes en el Trabajo.
- 4 Planificación y Financiamiento.
- 5 Atención a la Salud de los Trabajadores.
- 6 Instrucción a los Trabajadores.
  - Instrucciones Iniciales Generales.
  - Instrucciones Iniciales Específicas.
  - Instrucciones Periódicas.
  - Instrucciones Extraordinarias.

Las instrucciones cumplen con el contenido de la preparación que es recogida en la Norma Cubana “ La Organización de la Capacitación en la Materia de Protección e Higiene del Trabajo” (NC 19-00 / Nov. 1989.).

Debido al proceso de reestructuración los puestos de trabajo sufrieron modificaciones al adicionárseles nuevas funciones, razón por la cual se está actualizando el Levantamiento de Riesgos que existía por cada área, conforme a la Res.No.31 / 02. Por este motivo solo fue posible evaluar algunos de los indicadores que se tenían previstos

## Índice de Accidentalidad

En la Corporación, en un período de 6 años, han ocurrido solamente 3 accidentes, divididos en las categorías que a continuación se relacionan:

1. **Accidentes de Trabajo** ..... 1 ..... **Año 2012**
2. **Accidentes de Trayecto** ..... 2 ..... **Año 2013**

### Las Condiciones de Trabajo

La entidad regula a través de los reglamentos, resoluciones, normas y reglas los aspectos relativos a los requisitos de P.H.T que deben reunir los medios de trabajo y los procesos de servicios específicos de la entidad.

El área de P.H.T de la empresa en coordinación con las restantes áreas de la misma, y oído el parecer del buró sindical, elabora los referidos documentos y los somete a la aprobación de la dirección de la entidad.

### Encuesta Aplicada a los Trabajadores para valorar el estado de las Condiciones de Trabajo. (Ver Anexo 7)

Resultados de la Encuesta

Por la diversificación de grupos gerenciales y la gran cantidad de trabajadores que posee la corporación, se escogió la gerencia de Servicios Técnicos, ubicada en Morales Lemus No.33, para la realización de la encuesta.

Se tomó una muestra de 38 trabajadores, de un total de 45, para un 84.5%.

	Optimo		Aceptable		Regular		Mal		Pésimo	
	No.T	%	No.T	%	No.T	%	No.T	%	No.T	%
<b>Limpieza</b>	4	10.5	<b>24</b>	<b>63.1</b>	10	26.4	0	0	0	0

<b>Condiciones Micro climáticas del Puesto de Trabajo.</b>	<b>28</b>	<b>73.7</b>	7	18.4	0	0	0	0	3	7.9
<b>Alimentación</b>	0	0	6	15.8	<b>17</b>	<b>44.7</b>	15	39.5	0	0
<b>Ropa de Trabajo</b>	<b>20</b>	<b>52.6</b>	18	47.4	0	0	0	0	0	0
<b>Atención Médica</b>	0	0	<b>29</b>	<b>76.3</b>	9	23.7	0	0	0	0
<b>Instrumentos laborales</b>	<b>20</b>	<b>52.3</b>	12	31.6	6	15.8	0	0	0	0

Como se puede observar en la tabla, el mayor por ciento de los trabajadores encuestados brindó una opinión bastante favorable (Óptimo y Aceptable), con relación a las condiciones evaluadas, dando la medida de las favorables condiciones de trabajo que posee la Corporación.

### **Influencia de la Empresa en el Medio Ambiente y los trabajadores.**

La entidad se caracteriza por un medio ambiente ajustado a los principios higiénicos, de seguridad y la ergonomía, esta última es un factor de estabilidad y prosperidad en la empresa, por lo que existe un campo muy favorable para aumentar la productividad y la calidad.

Las condiciones del medio ambiente de trabajo no están constituidas por fenómenos aislados, desconectados entre sí y sin relación con el resto de la vida del trabajador.

Cuando se conoce el medio ambiente de trabajo se puede predecir los efectos del mismo en el aprovechamiento de la jornada laboral. No se generan fuentes de contaminación en el área. Como fuente de energía se utiliza la corriente eléctrica.

Las actividades fundamentales de la entidad no ejercen ninguna influencia negativa, tanto para el Medio ambiente como para los trabajadores que laboran en la misma. La Corporación tiene establecidas líneas de trabajo muy concretas acerca del cuidado y la

protección del entorno. Se siguen muy de cerca las actividades que de una forma u otra puedan constituir una amenaza para el medio ambiente o los trabajadores y se toman las medidas pertinentes para contrarrestar cualquier alteración que se les ocasione.

### **Protección contra riesgos**

La seguridad e higiene del trabajo proporciona protección al trabajador contra los riesgos ambientales que puedan estar presentes en cualquier industria, para evitar lesiones que los incapacite temporal o permanentemente, a su vez estudia y mejora constantemente los sistemas de trabajo y las condiciones ambientales que los rodea.

### **Condiciones anormales de trabajo.**

- 1 Trabajos en alturas a más de 3 mts que pueden ocasionar caídas a diferentes o mismo nivel.
- 2 Trabajadores expuestos al sobre-esfuerzo, trayendo como consecuencia afectaciones musculares.
- 3 El equipamiento que se comercializa excede los 42.5 Kg. Y no existen equipos para la manipulación mecánica.

### **Otros riesgos significativos son:**

- 1 Contacto con la electricidad.
- 2 Contacto con sustancias químicas.
- 3 Riesgo de contacto con partículas.
- 4 Exposición a temperaturas extremas, explosiones, incendios.

### **Medidas para contrarrestar las condiciones anormales de trabajo.**

- 1 Está presupuestada la adquisición de equipos de protección individual. Se compran anualmente según lo establecido y se controla su entrega como lo establece la legislación.
- 2 Existe un Reglamento Organizativo en materia de Salud y Seguridad del Trabajo, que establece las funciones y responsabilidades de los dirigentes para con la

Protección e Higiene del Trabajo.

- 3 Existen las Reglas de Seguridad en el puesto de trabajo, con las cuales se instruyen y se capacitan a los trabajadores en los periodos, según establece la norma cubana NC 19-00-04/89 la cual está implementada en la Corporación. Los riesgos se evaluaron por la resolución 27 del 97 y actualmente se están evaluando por la resolución 31 del 2002.

### **Información y Control**

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

Algunos aspectos a tener en cuenta:

- 1 Las informaciones relevantes son captadas, procesadas y transmitidas de tal modo que llegan oportunamente a todos los equipos de trabajo y permiten asumir las responsabilidades individuales.
- 2 Los trabajadores tienen la posibilidad de participar en el análisis de problemas y toma de decisiones a través de las asambleas sindicales.
- 3 Los trabajadores son consultados en los análisis de problemas que estén asociados a su equipo de trabajo.
- 4 Los trabajadores plantean sus inquietudes a sus jefes inmediatos y en dependencia de la complejidad de la queja se enriquece la cantidad de participantes en el análisis con la dirección del centro. Existe además el Órgano de Justicia Laboral de Base para recepcionar y tramitar las inconformidades de mayor envergadura.
- 5 La información disponible en la entidad cumple con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.
- 6 En la entidad existen las guías de control y los manuales de procedimientos aprobados, para evaluar aspectos relacionados fundamentalmente con el cumplimiento de la legalidad vigente en cuanto al trabajo.

### **Fase 3. Procesamiento**

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

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

Con los resultados del diagnóstico se procede a reunir un grupo de trabajo para con ello identificar las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades que le son inherentes a la GRH de la corporación

#### **Oportunidades**

- 1 Relaciones de capacitación con la Universidad
- 2 Existencia en el Nacional e Internacional de diferentes entidades que brindan cursos de capacitación
- 3 Presupuesto dedicado por la corporación para el mejoramiento de la tecnología y su adiestramiento
- 4 Existencia de un sistema de estimulación en divisas y en moneda nacional

#### **Amenazas**

- 1 Existencia de un competidor muy fuerte como Cimex
- 2 Financiamiento a nivel de la Casa Matriz.
- 3 Desactualización de la Planeación Estratégica de la entidad

#### **Debilidades**

- 1 Existencia de irregularidad con respecto a la fecha de entrega de la estimulación
- 2 Toma de decisiones centralizada.
- 3 No determinación de la plantilla mediante los balances carga – capacidad
- 4 No se realiza la evaluación del potencial humano
- 5 Escasas posibilidades de promoción

#### **Fortalezas**

- 1 Calidad en la alimentación del personal.

- 2 Estabilidad de los RH.
- 3 Ubicación en la zona urbana del Municipio.
- 4 Existencia de los Medios de Protección Individual.
- 5 Buenas Relaciones Laborales.
- 6 Alto grado de Compromiso y Pertenencia.
- 7 Eficiente Sistema de Evaluación del Desempeño.

Los resultados del análisis de la Matriz de Factores Externos (MEFE), alcanza un valor de 266 puntos, el que demuestra la posición ventajosa del SGRH, predominando las Oportunidades sobre las Amenazas. **(Anexo 8)**

Los resultados del análisis de la Matriz de Factores Internos (MEFI), alcanzan un valor de 287, mayor a 250, demostrando que el SGRH está en posición ventajosa, donde predominan las Fortalezas, lo que de antemano sugiere que el sistema estará en el cuadrante FO. **(Anexo 9)**

EL análisis de la Matriz DAFO demuestra que la GRH de la entidad es Fuerte con Oportunidades, por lo que las estrategias a seguir tienen que ser de tipo Ofensivas. **(Anexo 10)**

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

Auditado el SGRH por las variables que en este trabajo se plantean se procede a la formulación de las políticas para la gestión del sistema; basado en los resultados obtenidos en la interacción DAFO las políticas están orientadas al aprovechamiento de las fortalezas para asimilar las oportunidades que ofrece el entorno. Esta etapa se resume en la tabla que aparece en **(Anexo 11)**, la que incluye: la etapa 3. Definición de las estrategias y la etapa 4. Definición del plan de acción.

## CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo permite arribar a las siguientes conclusiones:

- 1- Se conciben cambios en el proceso de Auditoría al SGRH desde una concepción de control, donde lo importante es la detección de las restricciones de cada variable no solo para indicar los fallos y formular problemas, sino también proponer vías para solucionarlos.
- 2- El Procedimiento seleccionado para la Auditoría al SGRH sirve como herramienta, para diagnosticar y proyectar políticas soportadas por estrategias para lograr incrementar la eficiencia del sistema.
- 3- El procedimiento para Auditoría al SGRH aplicado en la Corporación Copextel SA es adaptable a las características de la entidad, proporcionándole al sistema un enfoque estratégico compatible a la estrategia empresarial.
- 4- El procedimiento aplicado permitió determinar las principales deficiencias que inhiben la obtención de mejores resultados en cuanto a la GRH de la organización.
- 5- El análisis DAFO permite a la organización conocer la posición ofensiva de la actual GRH prevaleciendo las fortalezas y las oportunidades del entorno.
- 6- Se logran Políticas actualizadas con un enfoque estratégico basada en los hechos de la GRH.
- 7- Con la aplicación de la Auditoría el SGRH de la Corporación Copextel SA puede contar con los procedimientos correspondientes para realizar:
  - Evaluación del Potencial Humano.
  - Análisis y Descripción de Cargos y Ocupaciones.
  - Promoción.
  - Planeación Cuantitativa de la Plantilla

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Dirección de RR-HH de la Corporación Copextel SA:

1. Aprovechar la flexibilidad y el carácter estratégico del Procedimiento aplicado, adaptándolo a las futuras necesidades que puedan surgir al SGRH en la corporación.
2. Continuar la aplicación del procedimiento seleccionado, implementando la Fase de Seguimiento, dada su importancia para el logro de resultados superiores.
3. Implementar las políticas de GRH proyectadas, las cuales, soportada por las estrategias definidas, logrará incrementar la eficiencia del sistema.
4. Cumplir cabalmente el plan de acción trazado para llevar a cabo las estrategias que permitirán el cumplimiento de las políticas trazadas.
5. Implementar los Procedimientos propuestos para desarrollar las variables que presentan un deficiente funcionamiento:
  - Evaluación del Potencial Humano
  - Análisis y Descripción de Cargos y Ocupaciones
  - Promoción
  - Planeación Cuantitativa de la Plantilla.

## VALORACIÓN ECONÓMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

La presente investigación tiene implícito una significación económica - social, al aportar a la organización una herramienta capaz de diagnosticar y mejorar la utilización de los RH.

### Desde la óptica social:

Al generarse políticas obtenidas mediante el análisis estratégico y el diagnóstico de la GRH desde el enfoque sistémico, 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. Además de contribuirse al llamado de incrementar la productividad del trabajo como parte de los lineamientos de la actual política de desarrollo económico social del país.

### Desde la óptica económica:

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

Todos estos aspectos en su conjunto influirán de manera positiva en el logro de una mayor eficiencia, eficacia y efectividad de la GRH, basada en la productividad del trabajo y la calidad de los de los productos; la cual situará la organización en un escalón superior de la escala competitiva empresarial.

Si el servicio final obtenido por el desarrollo del presente trabajo se hubiese contratado a instituciones especializadas, el costo según expertos oscilaría entre 5 000.00 y 8 000.00 MN, mientras que realizado por estudiantes, se incurre solo en gastos por concepto de alimentación, energía y papel.

<b>PARTIDAS</b>	<b>U / M</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>IMPORTE</b>
<b>ENERGÍA</b>	<b>Kw</b>	<b>100</b>	<b>\$ 9.00</b>
<b>PAPEL</b>	<b>Paquetes</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

<b>ALIMENTACIÓN</b>	<b>Cuotas</b>	<b>10</b>	<b>\$ 6.00</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 15. 00</b>

**Desde la óptica medioambiental:**

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

## BIBLIOGRAFÍA

1. Actual Recursos Humanos (2000). Listado de competencias. <http://www.actual.com>
2. Arocas Sánchez, E.; Martínez Coves, P. y Samper Cayuelas, I. (1994) La respuesta educativa a los alumnos superdotados y/o con talentos específicos. Valencia: Ministerio de Educación y Ciencias.
3. Alonso, J.A.; Benito, y. Superdotados: adaptación escolar y social en secundaria. Madrid: Narcea, cop. 1996. 285p (Secundaria para todos) ISBN 84-277-1101-8 [UAB UB UdL UPC Uvic]
4. Álvarez Valdivia, I. M. Investigación cualitativa. Diseños humanísticos. Material de estudio. F.C.S.H - U.C.L.V.
5. Alvarez López, L. F. (2002). Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación para las organizaciones. Tesis en opción del título de Master en Dirección. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" Cuba.
6. Alvarez López, L. F. (2005). Cargos u ocupaciones y puesto de trabajo ¿Son sinónimos? <http://www.ilustrados.com/>
7. Alhama Belamaric, R. (2003). Gestión de Recursos Humanos. Desarrollo actual y futuro en Cuba. <http://www.gestiopolis.com//>.
8. Beer, Michael et al. (1989). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Ministerio del Trabajo. España.
9. Beer, M. y otros (1990). Gestión de Recursos Humanos. España: Ed. Ministerio del Trabajo.
10. Beer, M. y otros (1999). Strategic Change: A new dimension of human resource management. Harvard Business School. Boston
11. Beber, C. (1987). Guide to using the coloured progressive matrices. En A. A. Anastasié, Test psicológicos. La Habana: Edición Revolucionaria
12. Besseyre des Horts, Ch.-H. (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid, Ediciones Deusto.
13. Becker y otros (2001). The Scorecard. Linking people, strategy and performance. Harvard Business School Press.
14. Bloom, F. (1985). Educational Psychology of the gifted. New York: John Willey and sons.

15. Brewster, C. (1999). Strategic Human Resource Management: the value of different paradigms. *Management International Review*. p 45.
16. Buck Consultants (1998). *Competency-Based Performance Management*. Washington. D. C. [http/ www.cinterfort.org.uy](http://www.cinterfort.org.uy)
17. Burack, E H. (1990). *Planificación y Aplicación creativas de Recursos Humanos. Una orientación estratégica*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
18. Bustillo, C. (1994). *La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas*. *Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos*. España.
19. Cardona, P. (2000) "Las Claves Del Talento: La Influencia Del Liderazgo En El Desarrollo Del Capital Humano". [www.gestiondeltalento.com](http://www.gestiondeltalento.com)
20. Castejón Fernández de Gamboa, S. (2005). *Dirección estratégica y medición de la gestión de recursos humanos*.
21. Castellanos, A. (2005) *El límite superior: aspectos psicopedagógicos de la excepcionalidad intelectual*. Madrid: Pirámide.
22. Cerna, Juan C. (2000) *Aspectos básicos en la gestión del talento humano*. [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
23. Cerna, Juan C. (2007) *El desarrollo en la gestión del talento humano*. [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
24. Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw-Hill. México. 568 pp.
25. Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. 5 ed. Mc Graw-Hill, Colombia.
26. Chiavenato, I. (2003). "Gestión del Talento Humano," Editorial: MCGRAW HILL/Ed.
27. CIDEC (1994). *Sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos*. Donostia-San Sebastian.
28. CINTERFOR/ OIT (2001/a). *Competencias laborales y su impacto en el modelo de gestión*. Mexico. [http//www.cinterforr.org.uy](http://www.cinterforr.org.uy)
29. CINTERFOR/ OIT (2001/b). *Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales*. México. [http//www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)
30. Consultoría Hay Group. (2000). Disponible en [http:// monografías/getalth.cu](http://monografías/getalth.cu)

- 31.** Consultoría Hay Group. (2003). Desarrollo del talento humano por competencias, una alternativa para la innovación tecnológica. Disponible en <http://monografias/getalth.cu>
- 32.** Cohn, I y Foster, J (1981). Experimental learning Experience as the source of learning and development Englewood. Cliffs. Prentice-Hall.
- 33.** Cruz Muñoz, P. y otros, (2000). El capital humano y la gestión por competencias. En: <http://www.monografias.com/>
- 34.** Cruz Muñoz, P. y Vega López, G. (2001). La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Universidad de Antofagasta, Chile <http://www.monografia.com>
- 35.** Cruz Muñoz, P. (2002). El capital humano y la gestión por competencias. <http://www.getiopolis.com>
- 36.** Cuesta Santos, A. (1999). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
- 37.** Cuesta Santos, A. (2001). Gestión por competencias. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
- 38.** Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia.
- 39.** Cuesta Santos, A. (2007). Sistemas y tecnologías de gestión de recursos humanos. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias.
- 40.** Cuesta Santos, A (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. Editorial: Academia.
- 41.** De Miguel Guzmán, M. y Velázquez Zaldívar, R. (1998). La Planeación de Recursos Humanos. Actividad básica de los sistemas contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos. Resúmenes al Primer Encuentro sobre Gestión de Recursos Humanos. Ciudad Habana.
- 42.** De Miguel Guzmán, M. y Sánchez Rodríguez, A. (2004). Tecnología integral para la GRH con base en Competencias. Aplicación en la Villa "El Bosque". Monografía publicada en la Universidad de Holguín.

- 43.** De Miguel Guzmán, M. (2006). Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas
- 44.** Dehaan, H y Kough, J (1956). The performance of gifted high school students in university. Toronto: Institute for Social Research, York University.
- 45.** Del Pino Martínez, A. (1997). Empleabilidad y competencias: ¿Nueva Moda? En psicología de trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Ed. Gestión 2000. España.
- 46.** Delgado Martínez, Domingo J. (2001). Modelos de Gestión por Competencias. Caracas, Venezuela. En: <http://www.gestiondelconocimiento.com/>
- 47.** Delgado Domingo, J. (2000). Modelos de Gestión por Competencias. Caracas, Venezuela. <http://www.gestiondelconocimiento.com>
- 48.** Delgado Domingo, J. (2001). El ciclo de desarrollo de competencias. Caracas, Venezuela. <http://www.gestiondelconocimiento.com>
- 49.** Diccionario de sinónimos y contrarios. (1973). ISBN: 84-307-7070-4
- 50.** Dolan Simón, L. y otros. (2003). La Gestión de Recursos Humanos. 2 ed. Mc Graw-Hill.
- 51.** Esparragoza, Alberto. (2004). Administración de recursos humanos (Talento humano). Disponible: [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm).
- 52.** Dunn, R. y Dunn, K. (1993). Teaching secondary students through their individual learning styles: Practical approaches for grades 7-12. Boston: Allyn and Bacon.
- 53.** Espitúa, Alba Inés (2004). Gerencia del Talento Humano Bogotá, D.C.
- 54.** Fado Begerano, Rodolfo; García Capote, Emilio; Fernández Alaiza, María C; Montalvo, Luis F. (2000). Caracterización de las entidades de interfase en el sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica en Cuba. IBERGECYT '99. La Habana, Cuba.
- 55.** Freeman, J. (1985). Los niños superdotados. Aspectos psicológicos y pedagógicos. Madrid: Santillana.
- 56.** Fundipe (2004). Cuadro de Mando e Indicadores para la gestión de personas. Editorial: Price Waterhouse Coopers, (fundación para el desarrollo de la formación de recursos humanos).

- 57.** García Vidal, G. (2006). Contribución Teórico-Profesional para la Administración Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba
- 58.** Gardner, D. (1992). La superdotación adolescente. Aspectos pedagógicos y psicológicos. *Gifted Child Quaterly*.
- 59.** Gagné, F. (1985): Giftenes and talent: Reexancining and reexamination of the definition. *Gifted Child Quaterly*, 29, 103-112.
- 60.** Gallardo Milanés, O. (2003). Modelo de formación por competencias investigativas para investigadores profesionales. Resumen de la tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Instituto Superior Pedagógico de Holguín. 29 pp.
- 61.** Garza López, Martha P. (2008). “Un modelo de gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en el siglo XXI”.
- 62.** Genovard Roselló, C. y Castelló Tarrida, A. (1990) El límite superior: aspectos psicopedagógicos de la excepcionalidad intelectual. Madrid: Pirámide.
- 63.** Glaser, G. (1984). Support for university students: Individual and social factors. En: Grayson, P (Ed). (1999) The performance of gifted high school students in university. Toronto: Institute for Social Research, York University.
- 64.** Gómez, P y Rodríguez, R (1993). Los niños y la superdotadción. Aspectos psicológicos y medio ambientales. Madrid. Santillana.
- 65.** Gómez E., Clemencia. (1996) et al. El talento humano como impulsor de cambio en las áreas de provisión de empresas públicas de medellín”. Medellín, 1996. Proyecto de Grado – Especialización en Gerencia. Universidad Pontificia Bolivariana.
- 66.** Gómez-Mejja, S (1999). Administración de Recursos Humanos. Editorial MC Graw-Hill Hispanoamerica, Mexico.
- 67.** Gowan, J. (eds) (1979): Educating the ablest. Peacock, Itasca, Illinois.
- 68.** Guilford, J. P. (1967): The nature of human intelligence. New York: Mc Grow Hill.
- 69.** Harper y Lynch. (1992). Manuales de recursos humanos (1 al 12). Madrid: Ed. Gaceta de Negocios.
- 70.** Hax, Arnold C. (1992). Estrategia empresarial. Buenos Aires: El Ateneo.

- 71.** Hernández Pérez, G. y Martínez Martínez, C. (2001). Los profesiogramas pieza clave en la gestión de los recursos humanos en el sector turístico. *Revistas de Investigaciones Turísticas*. Vol 1. No.0.
- 72.** Herrera Lemus, K. (2000). Modelo de gestión estratégica de los Recursos Humanos en pequeñas y medianas empresas hoteleras dedicadas al turismo. Tesis en opción al grado científico de doctora en ciencias técnicas. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- 73.** Huselid, M.A. (1997). The impact of human resource management practices of turnover. Productivity and corporate financial performance. *Academy of management journal*, vol.38 (3).
- 74.** Horruitiner Silva, Pedro (2007). Introducción del libro la universidad cubana: el modelo de formación. *Revista Pedagogía Universitaria* Vol. XII No. 4 2007
- 75.** HTML: la guerra por el talento [www.GestioPolis.html.ex](http://www.GestioPolis.html.ex)
- 76.** Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. (2000/a/). Compendio de legislación complementaria del Perfeccionamiento Empresarial. Tomo Básico. Ciudad de la Habana Cuba.
- 77.** Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. (2000/b/). Compendio de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Ciudad de la Habana Cuba.
- 78.** Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. (2000/c/). Compendio metodológico sobre política laboral y salarial. Normación del trabajo. Instrumento de apoyo al Perfeccionamiento Empresarial. Ciudad de la Habana Cuba.
- 79.** Velázquez Zaldívar, R. y De Miguel Guzmán, M. (2000/b/). La Auditoría como herramienta para el control de la Gestión de los Recursos Humanos. Folletos Gerenciales. No7. Julio.
- 80.** Velázquez Zaldívar, R. y De Miguel Guzmán, M. (2000/c/). La Auditoría como herramienta para el control de la Gestión de los Recursos Humanos. Temáticas Gerenciales Cubanas´2000. Tomo I.
- 81.** Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. (2000/d/). Compendio metodológico sobre política laboral y salarial. Normación del trabajo. Proyección Estratégica y utilización de la fuerza de trabajo. Ciudad de la Habana Cuba.

- 82.** Izquierdo Martínez, A. (1990): La superdotación. Modelos, estrategias e instrumentos para su identificación. Madrid: Universidad Complutense.
- 83.** Jericó, P. (2004). "Gestión del talento humano". [www.gestiondeltalento.com](http://www.gestiondeltalento.com)
- 84.** Jolís, N. (1998). Competences et competitivité. Les éditions d'organisation. Paris, Francia.
- 85.** Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001). El cuadro de mando integral. Segunda Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. España.
- 86.** Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. España.
- 87.** Keating, F. (1979). The experience of learning Edinbrough: Scottish Academic Press.
- 88.** Lapeña, A. (1995). La formación continua de los trabajadores. Manual del formador. Editorial Equipo IFES: Madrid, España.
- 89.** León Lefcovich, M. K. (2003). La Mejora Continua y el Cuadro de Mando Integral.
- 90.** Levy-Levoyer, C. (1997). Gestión de las competencias. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- 91.** Lozano González, O. (2001). La naturaleza del mejoramiento continuo. Revista Productividad, año VI, No 39. SINTEC. Consultores México.
- 92.** Luis Gómez, R. (2000). Modelo de gestión estratégica de los recursos humanos en pequeñas y medianas empresas hoteleras dedicadas al turismo. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas, Santa Clara Cuba.
- 93.** Marsán Castellanos, J. y otros. (1987). La Organización del Trabajo. Tomo I. Editorial ISPJAE. Ciudad de la Habana.
- 94.** Marrero Fornaris, C. (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de la Habana.
- 95.** Marrero Fornaris, C. (2007). Tecnología para la gestión del talento humano por competencias en las SUM de la Provincia de Holguín. ISBN: 978-959-16-1010-2
- 96.** Martín Rojo, I. (2000). Dirección y gestión de empresas del sector turístico. Ediciones Pirámide. Madrid, España.

- 97.** Martínez Martínez, Carlos C y Herrera Lemus, Katy C (2000). Liderazgo del talento humano: Nuevo reto para el administrador del siglo XXI. Revista Ciénega Universidad de Guadalajara, Jalisco, México. Nros 11 – 12 agosto Pág.: (4 – 6).
- 98.** Martínez Vivar, R y Nieves Julbe, A (2006). Procedimiento para auditar el SGRH en las empresas cubanas. Tesis en opción a la titulación de Ing. Industrial. Universidad de Holguín Cuba.
- 99.** Martínez Vivar, Rodobaldo. (2007). Tecnología para el desarrollo del talento humano en las sedes universitarias de la Provincia de Holguín. Aplicación parcial en la SUM del Municipio de Holguín. Tesis en opción al título de ingeniería industrial.
- 100.** Martínez Vivar, Rodobaldo y Marrero Fornaris, Clara (2008). Sistema de gestión de recursos humanos en instituciones de educación superior. Experiencias en la Universidad de Holguín. ISBN: 978-959-16-05436.
- 101.** Martínez Vivar, Rodobaldo y Marrero Fornaris, Clara (2013). Gestión del talento humano como contribución a la transferencia tecnológica en la educación superior en Cuba. Experiencias en las Sedes Universitarias Municipales de la Provincia de Holguín. ISBN 978-959-16-1010-12.
- 102.** Martínez Vivar, Rodobaldo y Marrero Fornaris, Clara (2013). La sede universitaria municipal como interfase para la gestión del conocimiento y la innovación orientada al desarrollo local. Experiencias en la Provincia de Holguín. ISBN 978-959-16-1010-2.
- 103.** Martínez, P. (2002) "Gestión Social del Talento Humano" [www.gestiondeltalento.com](http://www.gestiondeltalento.com).
- 104.** Mackinnon, H. (1978). Educational Psychology of the gifted. New York: John Willey and sons.
- 105.** Maynard, H. (1996). Manual de Ingeniería y Organización Industrial, Ed. ENPES, La Habana
- 106.** Menguzzatto y Renau (1995). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management.
- 107.** Morales Cartaya, Alfredo (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba.

- 108.** Morales Cartaya, Alfredo (2013). Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. Editora política. La Habana. Cuba
- 109.** Mönks, F. (1986). The identification of gifted children in secondary education and a description of their situation in Holland. En Heller, K.A. y Feldhusen, J.F. (Ed.) Identifying a Nurturing the Gifted. An international Perspective. Toronto; Hans Huber.
- 110.** Mönks, F. (1993). Conclusions of the identification of gifted children in secondary education and a description of their situation in Holland. En Heller, K.A. y Feldhusen, J.F. (Ed.) Identifying a Nurturing the Gifted. An international Perspective. Toronto; Hans Huber.
- 111.** Montero, I. y Alonso Tapia. (1992): El cuestionario MAPE – II , en J. Alonso Tapia,J. Motivar en la adolescencia: Teoría, evaluación e intervención, pp. 263-280, Madrid, Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma.
- 112.** MTSS (1999/a/). Nuevos Sistema de Gestión de Recursos Humanos. Reconversión Laboral y Promoción de Empleo. Proyecto instituto e Investigaciones del Trabajo. OIT/PNUD. La Habana, Cuba.
- 113.** MTSS (2001). Proyecto para la determinación y normalización de las competencias laborales. Dirección de fuerza de trabajo. La Habana, Cuba.
- 114.** MTSS (2004). Resolución 28. Lineamientos Metodológicos para el estudio y aplicación de medidas de organización y medición del trabajo La Habana. Cuba
- 115.** MTSS (2005). Materiales presentados en el Primer Seminario-Taller de Recursos Humanos. La Habana. Cuba
- 116.** MTSS (2005) Resolución No 9. Reglamento general sobre relaciones laborales
- 117.** MTSS (2006a). Resolución 26. Resolución general de organización del trabajo. La Habana. Cuba.
- 118.** MTSS (2006a). Resolución No.198. Política salarial
- 119.** MTSS (2006b). Resolución 28. Resolución sobre calificadoros de cargo de perfil amplio e idoneidad demostrada. La Habana. Cuba.
- 120.** MES (2010). Resolución No 35. Sobre el proceso de disponibilidad laboral
- 121.** MES (2011). Resolución 34. Reglamento para la elaboración, presentación y aprobación de plantillas

- 122.** Noda Hernández, M. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- 123.** NC. 3000:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario
- 124.** NC. 3001:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos
- 125.** NC. 3000:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación
- 126.** Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en la cadena de suministros. Modelo y procedimiento en organizaciones distribuidora. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de Santa Clara "Martha Abreu" Villa Clara, Cuba.
- 127.** Pérez Campdesuñer, R.; De Miguel Guzmán, M. y otros (2005). Satisfacción del Cliente. Dos vías para la mejora. [www.monografias.com/trabajos14/satisf-participacion/satisf-participacion.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/satisf-participacion/satisf-participacion.shtml)
- 128.** Pérez Campdesuñer, Renyer (2006). Modelo para la gestión de la calidad para el destino turístico Holguín. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín, Cuba.
- 129.** Pérez Luján, Dalgys. (2004). El talento: antecedentes, modelos, indicadores, condicionamientos, estrategias y proceso de identificación. Una propuesta desde la Universidad Cubana y el Enfoque Histórico-Cultural. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- 130.** Pereda, S. (1999/b/). Planificación estratégica de Recursos Humanos en, Estructura, Organización y Gestión de los Recursos Humanos. Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE). Madrid. España: Universidad Politécnica de Madrid.
- 131.** Puchol, L. (1997). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 3ra Ed. Editorial Díaz de Santos. Madrid. España.
- 132.** Puente Waugh, Mariela (2008). Tecnología para el desarrollo del talento humano en las sedes universitarias municipales de la provincia de Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial.

- 133.** Purcell, J.H. y Renzulli, J.S. (1998). The Total Talent Portfolio: A systematic plan to identify and nurture gifts and talents. Mansfield Center, CT: Creative Learning Press.
- 134.** Porter, L (1999) Gifted Young Children A Guide for Teachers and Parents. Open University Press
- 135.** Puente Feneras, A. (Comp) (1994). Estilos de aprendizaje y enseñanza Madrid: CEPE.
- 136.** Quintanilla Pardo, I. (1991). Recursos humanos y marketing interno. Madrid, Ediciones Pirámide, S.A., Colección Psicología.
- 137.** Reis, J.H. y Renzulli, J.S. (1986). The Total Talent Portfolio: A systematic plan to identify and nurture gifts and talents. Mansfield Center, CT: Creative Learning Press.
- 138.** Renzulli, J. S. (1978): What makes giftedness? Re - examining a definition. Phi Delta Kappan, 60, 180-184.
- 139.** Renzulli, J. S. (1979): The new giftedness? Re - examining a definition. Phi Delta Kappan.
- 140.** Renzulli, J. (1981) The reaction of giftedness? Reexamining a Definition. En: Psychology and Education of the Gifted. Nueva York: Irvington Publishers.
- 141.** Rodríguez Cruz, Yoany. (2004). La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica. propuesta metodológica para su aplicación. [www.gestiondeltalento.com](http://www.gestiondeltalento.com)
- 142.** Rodríguez, María E. (1999). Gestión de Recursos Humanos. Universidad de Vigo, España.
- 143.** Ronda Pupo, G. (2003). Modelo de Dirección Estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto cubano. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. La Habana.
- 144.** Ronda Pupo, G. (2004). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo.
- 145.** Reis y Renzulli, J. (1985) What makes giftedness? Reexamining a Definition. En: Psychology and Education of the Gifted. Nueva York: Irvington Publishers.
- 146.** Sánchez Rodríguez, Alexander (2002). Procedimiento metodológico para desarrollar el proceso de reclutamiento, selección y socialización de los recursos

humanos en el Salón 1720. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Dirección. Universidad de Holguín. 96 pp

**147.** Sánchez Rodríguez, A. (2003). Tecnología integral para la gestión de recursos humanos con base en competencias. Tesis para optar por el Título de Master, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba.

**148.** Sánchez Rodríguez, A (2007).Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades consultoras. aplicación en la provincia Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas

**149.** Savater, F (2003). La Decisión de Elegir. Edit. Ariel

**150.** Salinas, M (2007). Talento Humano. La piedra angular de las organizaciones. <http://gestalTh/recursos humanos.es>

**151.** Sternberg, K y Davidson, H. (1984). The experience of learning Edinbrough: Scottish Academic Press.

**152.** Sternberg, K y Davidson, H. (1986). Conclusions of the experience of learning Edinbrough: Scottish Academic Press.

**153.** Sternberg, K.J, (1988). Intellectual styles. En Sternberg, R.J. (Ed.). The triachic mind: A new theory of human intelligence. London: Penguin Books

**154.** Sternberg, R.J. (1993). Procedures for identifying intellectual potential in the gifted: A perspective on alternative. " Metaphors of Mind". En Heller, KA. Monks, F. J. y Passow, A.H. International handbook of research and development of giftedness and talent, pp. 185- 207. Oxford, U. K: Pergamon Press.

**155.** Tannenbaun, AJ. (1986). Giftedness: a psychosocial approach, pp 21-52. En Sternberg, R, J y Davidson, J, E. (Eds). Conception of giftedness. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

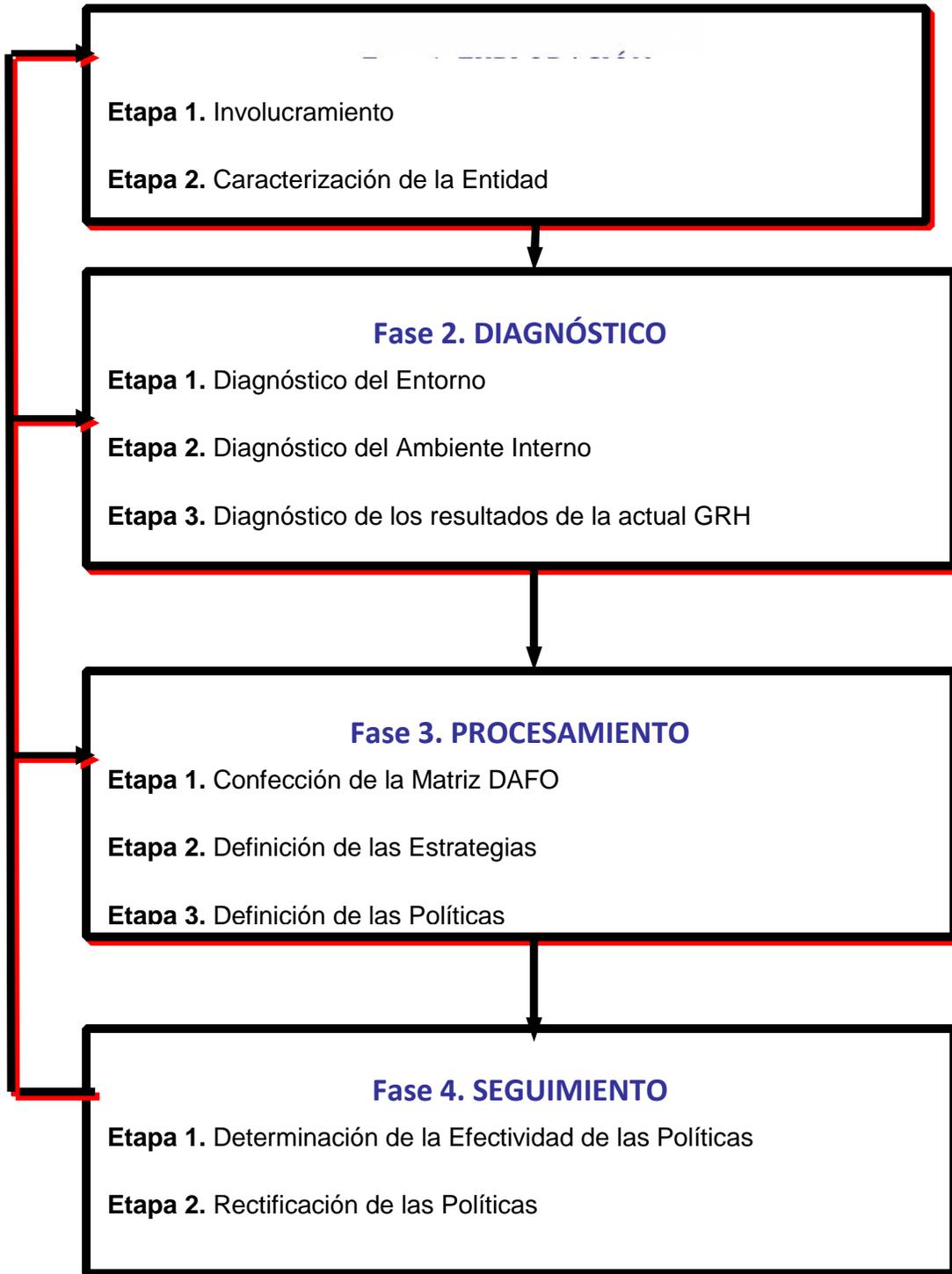
**156.** Terman, J (1925) Giftenes and talent: Reexancing and reexamination of the definition. Gifted Child Quaterly, 29, 103-112.

**157.** Velázquez Zaldívar, R.; De Miguel Guzmán, M. y Marrero Fornaris, C. (2000). Monografía sobre gestión de los recursos humanos. Publicada en la Universidad Nacional de Ingeniería. Managua. Nicaragua.

- 158.** Velázquez Zaldívar, R. y De Miguel Guzmán, M. (2000/a/). La auditoría como herramienta para el control de la Gestión de los Recursos Humanos. Revista Ingeniería Industrial IPSJAE.
- 159.** Velázquez Zaldívar, R. y De Miguel Guzmán, M. (2000/d/). Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos. Revista Electrónica Holguín.
- 160.** Velázquez Zaldívar, R. y De Miguel Guzmán, M. (2000/e/). Tendencias actuales sobre el control de la Gestión de Recursos Humanos. Revista Electrónica Holguín
- 161.** Velázquez Zaldívar, R. (2002). Modelo de mejora continua para la Gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimenticia. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría", Ciudad de La Habana. Cuba.
- 162.** Vigotsky, L. S. (1924) Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores. La Habana: Ciencias Sociales.
- 163.** Vygotsky, L. S. (1960). El desarrollo de las funciones psíquicas superiores, Editorial Academia de Ciencias Pedagógicas.
- 164.** Werther, William B. y Keith, Davis. (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos. Tercera Edición. México. Editorial Mc Graw-Hill. 395 pp.
- 165.** Werther, W.; Davis, K. (2001). Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw. Hill: México.
- 166.** Zavala Berbena, María A. Modelos teóricos de la superdotación, el talento y las aptitudes sobresalientes
- 167.** Zayas Agüero, Pedro (2002). ¿Cómo seleccionar al personal por competencias? Editorial Academia. Ciudad Habana, Cuba
- 168.** Zayas Agüero, Pedro (2002). Concepción Técnico Metodológica sobre la Selección de Personal. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales. Universidad de la Habana. Cuba. 136 pp.

## ANEXO 1: Procedimiento general para la auditoría al SGRH

Fuente: Martínez Vivar y Nieves Julbe (2006)



## ANEXO 2: Encuesta para evaluar la Cultura Organizacional

Con el objetivo de diagnosticar algunos elementos de la Cultura Organizacional presentes en su organización, necesitamos su colaboración en el llenado de la siguiente encuesta, su respuesta es anónima y la veracidad de las mismas garantizará la confiabilidad de la investigación. Muchas Gracias.

Preguntas	<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
1- Por las manos del director pasan todas las decisiones que se toman en mi empresa.					
2- El director de mi organización es tolerante y favorece el pensamiento crítico.					
3- Los debates en las reuniones giran sobre temas de gran interés para la entidad.					
4- El diseño de la estructura organizativa favorece el control estricto y la supervisión directa de cualquiera de los					
5- En la empresa se le da el merecido reconocimiento a las personas que con su labor aportan al cumplimiento de los					
6- Mi entidad se está en constante monitoreo del entorno para adelantarse a los posibles cambios de este.					
7-El nivel de pertenencia y compromiso de los trabajadores en mi organización es muy elevado.					
8-El nivel profesional de los trabajadores está acorde con las exigencias actuales del sector empresarial.					
9-La mejora continua de los procesos y la innovación tecnológica son objetivos fundamentales de mi entidad.					
10-Mi organización sería incapaz de incumplir un compromiso con un cliente o proveedor.					

**TD:** Totalmente en desacuerdo.

**I:** Inseguro

**TA:** Totalmente de acuerdo.

**D:** En desacuerdo

**A:** De acuerdo.

**ANEXO 3:** Modelo de Descripción del Cargo para el especialista C en ahorro y uso racional de la energía

MODELO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO			
1.	Denominación del cargo		
Especialista C en ahorro y uso racional de la energía			
Categoría		Dependencia jerárquica	
Técnico		Director corporación	
Salario	\$ 403.74	Grupo	X
2.	Misión del puesto		
Planificar, organizar y controlar el desempeño energético de la entidad			
3.	Tareas incluidas en el cargo		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informa, a su nivel, sobre el comportamiento de los portadores energéticos y de los planes de medidas para la eliminación de las deficiencias detectadas;</li> <li>• Participa en el apoyo e impulso a la actividad de las comisiones o grupos de ahorro de energía, a la Asociación Nacional de Innovadores y a las Brigadas Técnicas Juveniles;</li> <li>• Controla, a su nivel, el consumo energético y recomienda las medidas y sanciones a imponer por el sobre consumo;</li> <li>• Aplica la política establecida en el país para el uso racional de los portadores energéticos en su entidad</li> <li>• Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.</li> </ul>			
4.	Medios materiales y herramientas utilizadas		
Computadora, impresora, calculadora, medios de oficina			
5.	Formación exigida para el cargo		
<i>Formación académica</i>			
Graduado de Nivel Superior			
<i>Conocimientos específicos</i>			

Informática

Gestión de bases de datos

Análisis de datos

Lectura e interpretación de metrocontadores

Portadores energéticos

Tipos de combustibles y lubricantes

Normas de consumo energético y sus índices

*Formación permanente*

Analista de portadores energéticos

6. Experiencia previa

Actividades relacionadas con la gestión energética

7. Tiempo de adaptación

1 mes

8. Características personales

*Esfera cognitiva*

Agilidad en el procesamiento de información

Habilidad en la manipulación de los medios de cómputo

Capacidad de interpretación de informaciones

*Habilidades específicas*

Operativo

Dinámico

Observador

Buena memoria

Discreto

<i>Esfera física</i>	
Integridad física	
Higiene adecuada	
<i>Esfera social</i>	
Adecuada conducta social	
Regirse por los principios éticos acorde a la sociedad	
<i>Esfera afectiva</i>	
Sociabilidad	
Sinceridad	
Honestidad	
<i>Cualidades personales</i>	
Tolerancia al estrés	
Creatividad e innovación	
Meticulosidad	
Auto-motivación	
Comunicación verbal	
Compromiso	
9.	Responsabilidad
<i>Sobre bienes</i>	
Responsabilidad material sobre los medios	
<i>Económica</i>	
Responsabilidad sobre el consumo de combustibles y lubricantes	
<i>Sobre personas</i>	
No posee	

<i>Supervisión Orgánica</i>	
No realiza	
<i>Supervisión Funcional</i>	
Responsabilidad sobre el consumo de los portadores energéticos	
10.	Relaciones
<i>Internas</i>	
Director General	
<i>Externas</i>	
Entidades de base	
11.	Decisiones
Toma decisiones sobre el uso de los portadores energéticos	
12.	Autonomía
Proponer mejoras en cuanto a la realización de su trabajo	
13.	Condiciones de trabajo
Ambiente físico: Buena iluminación, ventilación	
<i>Esfuerzos requeridos</i>	
Exposición a combustibles	
Horario de trabajo	
Turnos de 8 horas	
<i>Medios de protección a utilizar.</i>	
Nasabuco, sombrero de sol, botas, ropa de campo	
<i>Medidas de seguridad a tener en cuenta.</i>	
Utilizar guantes para la utilización de sustancias nocivas	
Evitar el contacto de las sustancias nocivas con la piel y las vías respiratorias	

Evitar contacto con cables eléctricos

No conectar ningún equipo a la energía eléctrica si no se está seguro de su

Instalación o estado técnico

PERFIL DE COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS	1	2	3	4	5
<i>Formación exigida por el cargo</i>					
<i>Formación académica:</i>					
Graduado de Nivel Superior					X
<i>Conocimientos Específicos:</i>					
Uso de los portadores energéticos					X
Utensilios y medios que requiere su trabajo				X	
<i>Características Personales</i>					
<i>1 Esfera cognitiva</i>					
Elementos sobre portadores energéticos			X		
Técnicas de procesamiento de información			X		
<i>Habilidades específicas</i>					
Operativo					X
Dinámico					X
Observador				X	
Buena memoria			X		
Discreto					X
<i>2 Esfera Afectiva</i>					
Sinceridad				X	
Honestidad				X	
Sociabilidad				X	
<i>Cualidades Personales</i>					
Tolerancia al estrés				X	
Comunicación verbal			X		
Compromiso					X
Auto-motivación				X	
Meticulosidad				X	
Creatividad e innovación				X	
<i>3 Esfera Física</i>					
Integridad física.					X
Higiene adecuada.					X

<i>4 Esfera Social</i>					
Adecuada conducta social.				X	
Regirse por los principios éticos acorde a la sociedad.				X	
<i>Riesgos</i>					
Caída a distintos niveles					
Caídas al mismo nivel					
Contactos eléctricos					
Exposición a sustancias nocivas					

**ANEXO 4:** Lista de Chequeo para comprobar el funcionamiento del sistema de Compensación

¿Existe correspondencia entre el salario del cargo y el de la nómina?

Sí ---. No ---.

¿La empresa tiene formas y sistemas de pagos aplicados?

Si existe:

¿Se corresponde con la legislación vigente?.

Sí ---. No ---. Parcialmente ---.

2.2 ¿Existe correspondencia de la forma y sistema de pago con el proceso donde se aplica?.

Sí ---. No ---. Parcialmente ---.

2.3 ¿Existe correspondencia entre el sistema de pago aplicado y lo pagado realmente en la nómina?

Sí ---. No ---. Parcialmente ---.

¿En la empresa se efectúan pagos adicionales?

Si se efectúan:

¿Están autorizados por la legislación laboral vigente?

Sí ---. No ---. Parcialmente ---.

¿Hay correspondencia entre el pago adicional autorizado para el cargo y lo realmente pagado?

Sí ---. No ---. Parcialmente ---.

¿La empresa tiene aplicado un sistema de estimulación?

Si lo tiene aplicado:

¿Está autorizado por el facultativo correspondiente?

Sí ---. No ---. Parcialmente ---.

¿Existe correspondencia entre los indicadores formadores y condiciones con los objetivos del área donde se aplica y la organización?

Sí ---. No ---. Parcialmente ---.

¿Existe correspondencia entre la cuantía de pago y lo realmente pagado?

Sí ---. No ---. Parcialmente ---.

¿Existen las certificaciones por las personas correspondientes de los indicadores y condiciones para efectuar el pago del sistema de estimulación?

Sí ---. No ---. Parcialmente ---.

¿La empresa tiene aplicado otros sistemas de estimulación?

Si los tiene aplicado:

¿Existe correspondencia entre el pago efectuado y los indicadores establecidos?

Sí ---. No ---. Parcialmente ---.

¿Existen las certificaciones por las personas correspondientes de los indicadores y condiciones para efectuar el pago del sistema de estimulación?

Sí ---. No ---. Parcialmente ---.



**ANEXO 6:** Modelo para el Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje.

**I.- Datos Generales**

Grupo de Área \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_ CI: \_\_\_\_\_

Posee conocimientos Básicos de Computación: SÍ \_\_\_ NO \_\_\_

**II.- A llenar por el trabajador**

.1- Mencione las principales acciones de capacitación recibidas en los últimos tres años.

Año	Tipo de capacitación (curso, seminario, etc.)	Temática	Institución

.2- Diga los aspectos que usted considere necesarios superar para mejorar su desempeño en cuanto a conocimientos profesionales, nivel cultural, capacidad de dirección y necesidad de desarrollo general.

1. \_\_\_\_\_

**3-Menciona las acciones que según su criterio pueden resolver las situaciones antes expuestas.**

1. \_\_\_\_\_

**4. Relacione los aspectos que según su criterio se deben mejorar en su centro de trabajo en cuanto a los recursos humanos.( cuadros y trabajadores)**

1. \_\_\_\_\_

**5-Que acciones que usted propone para mejorar el desarrollo de los recursos humanos en la instalación o entidad.**

1. \_\_\_\_\_

**6-¿Tiene aspiraciones futuras? ¿Cuáles?**

\_\_\_\_\_

**III.- A llenar por el jefe inmediato**

1- Señale las actitudes y competencias que este trabajador debe mejorar de acuerdo a la proyección de trabajo de la instalación hasta el 2010.

Actitudes: Se refiere a las conductas deseadas para la ocupación, relaciones interpersonales y disposición.

Habilidades: Se refiere a la capacidad para ejecutar una función con pericia, agilidad y seguridad.

**Conocimientos: Se refiere a la preparación y dominio de los contenidos teórico - técnico del cargo.**

**Competencia:** Puede ser equivalente a una función considerándola como lo que se quiere lograr que el trabajador haga en su ocupación. Se enuncia con un verbo indica acción Ej.

Servir, redactar, acomodar, informar, sugerir, etc.

2. Acciones de capacitación, superación y desarrollo a realizar por el trabajador hasta el 2010.	Año

Acción: Se concreta definiendo cómo añadir valor competitivo al trabajador es decir, como puede ser mejor en correspondencia con lo que se necesita, Ej. Adquirir el dominio del idioma; mejorar sus conocimientos y habilidades en su profesión; incorporar hábitos de manipulación e higiene; mejorar sus relaciones interpersonales; ampliar su nivel cultural; mejorar su disciplina laboral; mejorar su hospitalidad y calidad en los servicios; incrementar su ejemplaridad e imagen ante el colectivo, etcétera.

\_\_\_\_\_  
Firma del Trabajador

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe del área

Fecha\_\_\_\_\_

## **ANEXO 7: Encuesta sobre condiciones de trabajo, protección e higiene.**

Compañero(a):

Estamos realizando un diagnostico de la satisfacción que sienten los trabajadores con las condiciones de trabajo y la protección e higiene que existe en este centro.

Necesitamos que usted nos de su criterio sobre el estado de satisfacción respecto a los aspectos preguntados, le pedimos a usted que conteste con sinceridad a nuestras preguntas para poder realizar una valoración veraz.

Muchas Gracias.

Marque con una X la casilla que para usted mas se ajusta a la realidad.

Condición o protección	Optimo	Aceptable	Regular	Mal	Pésimo
Iluminación					
Ruido					
Ventilación					
Limpieza					
Baños Higiénicos					
Comida					
Temperatura					
Atención médica					
Polvo en el aire					
Bebederos					
Merienda					
Ropa de trabajo					
Instrumentos laborales					
Mesa de trabajo					
Equipos de trabajo					
Horario de trabajo					

**ANEXO 8: Matriz de Factores Externos**

<b>MEFE</b>						
	<b>FACTORES</b>	<b>Calif</b>	<b>Eval</b>	<b>Pond</b>	<b>Resul</b>	<b>Selec</b>
1	Existencia de un competidor muy fuerte como Cimex	A	1	20	15	3
2	Financiamiento a nivel de la Casa Matriz.	A	1	16	12	2
3	Desactualización de la Planeación Estratégica de la entidad	A	2	12	20	1
6	Relaciones de capacitación con la Universidad	O	3	8	24	4
7	Existencia en el Nacional e Internacional de diferentes entidades que brindan cursos de capacitación	O	4	15	60	1
8	Presupuesto dedicado por la corporación para el mejoramiento de la tecnología y su adiestramiento	O	4	15	60	2
9	Existencia de un sistema de estimulación en divisas y en moneda nacional	O	4	12	48	3
	<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>265</b>	

**ANEXO 9:** Matriz de Factores Internos

<b>MEFI</b>						
	<b>FACTORES</b>	<b>Calif</b>	<b>Eval</b>	<b>Pond</b>	<b>Resul</b>	<b>Selec</b>
1	Existencia de irregularidad con respecto a la fecha de entrega de la estimulación	D	2	13	12	<b>3</b>
2	Toma de decisiones centralizada.	D	2	16	20	<b>1</b>
3	No determinación de la plantilla mediante los balances carga – capacidad	D	2	8	8	<b>4</b>
4	No se realiza la evaluación del potencial humano	D	2	12	14	<b>2</b>
11	Calidad en la alimentación del personal.	F	4	4	12	
12	Estabilidad de los RH.	F	3	5	12	<b>3</b>
13	Ubicación en la zona urbana del Municipio.	F	3	4	9	
14	Existencia de los Medios de Protección Individual.	F	4	6	20	<b>4</b>
15	Buenas Relaciones Laborales.	F	4	10	28	<b>1</b>
16	Alto grado de Compromiso y Pertenencia.	F	4	11	16	
17	Eficiente Sistema de Evaluación del Desempeño.	F	4	9	32	<b>2</b>
	<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>268</b>	

**ANEXO 10: Matriz DAFO**

<b>DAFO</b>		<b>FORTALEZAS</b>					<b>DEBILIDADES</b>				
		F1	F2	F3	F4		D1	D2	D3	D4	
<b>OPORTUNIDADES</b>	O1	3	2	2	1		0	1	1	3	
	O2	3	1	1	3		3	2	0	1	
	O3	3	1	3	2		1	2	2	1	
	O4	3	1	1	1		0	3	1	2	
						<b>31</b>					<b>23</b>
<b>AMENAZAS</b>	A1	3	0	2	3		0	1	0	3	
	A2	1	0	2	2		0	2	1	2	
	A3	1	0	0	0		3	1	3	0	
	A4	1	0	2	3		3	1	3	0	
						<b>20</b>					<b>23</b>

0- No se Relacionan

2- Se Relacionan

1-Se Relacionan Ligeramente

3- Fuertemente Relacionadas

**ANEXO 11:** Definición de las Políticas, Estrategias y Plan de Acción

VARIABLES	POLITICAS	ESTRATEGIAS	PLAN DE ACCION
Inventario Personal	Contar con un Inventario de Personal actualizado que permita al sistema datos relevantes de sus trabajadores	1-Actualizar el inventario de personal.	1-Conformar el equipo de trabajo para realizar el inventario de personal.  2-Tener a disposición el modelo de inventario de personal  3-Realizar entrevistas a los trabajadores para recoger sus características (personales y profesionales).  Resp: RH  Fecha cump:13
Evaluación del potencial humano.	Conocer las potencialidades con que se cuenta para enfrentar los escenarios futuros	1-Confeccionar modelo para llevar a cabo la evaluación del potencial que incluya el inventario del personal.	Implementar el procedimiento propuesto para llevar a cabo esta variable.  Resp: jefes de áreas  Fecha cump:13
Análisis y descripción de cargos y ocupaciones	Contar con el 100% de los ADCO que incluya las características	1-Desarrollar los ADCO para el 100 % de los cargos.	1-Concluir los análisis y descripción de los puestos de los cargos y ocupaciones según el procedimiento

(ADCO)	inherentes a cada cargo u ocupación y las matrices de competencias.		<p>propuesto.</p> <p>2-Identificar las competencias requeridas por cada cargo y la de sus ocupantes.</p> <p>3-Realizar el perfil de competencias para cada cargo</p> <p>Resp: RH</p> <p>Fecha cump:13</p>
Planeación de los Recursos humanos.	Contar en cada escenario con la cantidad necesaria de trabajadores para el logro del objeto social.	1-Realizar la planeación cuantitativa de la plantilla por cada área de trabajo.	<p>1-Hacer estudios de tiempo aplicando métodos científicos.</p> <p>2-Realizar balances de carga y capacidad.</p> <p>Resp: Técnico en OTS</p> <p>Fecha cump:13</p>

Selección y desarrollo.	Buscar en el mercado de oferta y demanda de empleo las competencias que realmente requieren los procesos.	1-En el momento de la selección, dar prioridad a los trabajadores de la organización.	<p>1-Evaluar sistemáticamente las competencias de los trabajadores.</p> <p>Resp: J´Brig</p> <p>Fecha cump:13</p> <p>2- Entregar por escrito al departamento de recursos humanos los resultados de la evaluación.</p> <p>Resp:RH</p> <p>Fecha cump:13</p>
		2-Realizar proceso de selección a varios candidatos.	<p>1-Evaluar a más de un candidato.</p> <p>2- Según resultados obtenidos emplear al más idóneo.</p> <p>Resp: RH</p> <p>Fecha cump:13</p>
Compensación.	Mantener niveles de retención y la motivación hacia el trabajo.	1-Elevar la estimulación moral al trabajador.	<p>1-Implementar conjunto a la dirección de la sección sindical de la UEN maneras gratificantes de estimular el esfuerzo individual y colectivo.</p> <p>2-Hacer uso de certificados, reconocimientos en publico, en murales.</p> <p>1-Resp: Dirección</p> <p>Fecha cump:13</p>

Evaluación del desempeño	Eleva el nivel de desempeño realizando las evaluaciones sobre la base del ADCO.	1-Eleva la calidad de las evaluaciones.	<p>1-Cada jefe de área debe estar capacitado para realizar la evaluación.</p> <p>2-Analizar las evaluaciones en asambleas con el colectivo de trabajadores.</p> <p>Resp: J áreas</p> <p>Fecha cump:13</p>
		2-Definir indicadores para medir el desempeño de los trabajadores para cada categoría ocupacional.	<p>1-Realizar equipo de investigación y definir el puesto a evaluar.</p> <p>2-Explicar de forma clara como se deben evaluar los indicadores.</p> <p>Resp: RH</p> <p>Fecha cump:13</p>
Formación.	Dotar a los trabajadores de las capacidades necesarias para la ejecución del proceso.	1-Determinar las necesidades de capacitación y aprendizaje de los trabajadores.	<p>1-Apoyarse de la evaluación de desempeño para determinar las necesidades de capacitación.</p> <p>Resp: RH</p> <p>Fecha cump:13</p>

		2-Garantizar el cumplimiento de las acciones formativas.	1-Propiciar que los conocimientos adquiridos en la formación de los trabajadores se reviertan en mejores resultados para la organización, diseñando instrumentos para su evaluación.  Resp: RH  Fecha cump:13
Promoción	Fomentar las acciones de promoción según las competencias demostradas	1-Formar a los trabajadores con posibilidades de promoción	Capacitar a los trabajadores de acuerdo al cargo que puedan desempeñar  Resp: J áreas  Fecha cump:13
		2-Contar con reservas de cuadro para cada cargo	1-Extraer del inventario de personal los trabajadores con menos de 35 años con potencialidades de dirección.  2- Analizar con cada uno de ellos, quien desea pertenecer a la reserva.  Resp: RH  Fecha cump:13
Relaciones laborales.	Mantener las relaciones laborales según lo establecen las	1-Aprovechar las relaciones laborales actuales para el cumplimiento de los	1-Mantener las relaciones laborales logrando reforzar el alto grado de pertenencia y compromiso de los

	resoluciones.	objetivos estratégicos de la organización.	trabajadores. Resp: RH Fecha cump:13
Gestión de seguridad y salud del trabajo.	Proteger continuamente la integridad física y mental de los trabajadores siendo líderes en la prevención de accidentes.	1-Mantener la UEN libre de accidentes de trabajo.	1-Capacitar a los trabajadores respecto a la seguridad y salud.  Resp: RH Fecha cump:13
		2-Garantizar óptimas condiciones de trabajo logrando la plena satisfacción de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones	1-Realizar estudios ergonómicos, para el rediseño de los puestos de trabajo 2- Realizar estudios de microclima. 3-Realizar estudios de iluminación.  Resp: RH Fecha cump:13
Información y control.	Contar con un sistema de información que permita la retroalimentación del proceso de gestión	1- Mantener un sistema informativo que permita la retroalimentación de sistema de gestión	1-Mantener los matutinos por la radio base.  2- Realizar encuestas que permitan determinar la eficiencia del sistema informativo.  3- Lograr coherencia entre lo que se dice y se realiza.  Resp: Dirección Fecha cump:13