



Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"
Facultad de Ingeniería Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: DIAGNÓSTICO DEL AMBIENTE DE CONTROL A TRAVÉS DE PROCESOS CLAVES DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO, EN LA UNIDAD DE INVESTIGACIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN

Autora: Celia Korina Avilés Concepción

Tutor: Dra.C. Any Flor Nieves Julbe

Holguín, 2011
"Año 53 de la Revolución"

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en la Unidad de Investigaciones para la Construcción de Holguín con el objetivo de aplicar parcialmente un procedimiento que permita diagnosticar el componente ambiente de control, para contribuir a la mejora del control interno en la organización.

El procedimiento utilizado consta de tres fases: Preparación inicial, Implantación del ambiente de control y Evaluación y ajuste. Estas fases se desglosan en pasos y tareas en las que se emplean diversas técnicas y herramientas.

La aplicación parcial del procedimiento hasta el paso 5: Diagnóstico del ambiente de control, correspondiente a la fase 2, permitió diagnosticar este componente teniendo en cuenta los procesos, considerados como claves, del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH).

El indicador Nivel de Implantación del Ambiente de Control (NIAC), en esta organización obtiene un valor de 3.7415 concluyéndose tiene implantado el componente ambiente de control pero con deficiencias. El análisis de los indicadores bajo la filosofía del cuadro de mando integral en sus cuatro perspectivas (procesos, económica, de crecimiento y de clientes) evidenció que aunque no se comportan de forma desfavorable en el año 2009 con respecto al año 2008, no se alcanza el estado deseado en la mayoría de estos. Estos resultados corroboran la evaluación realizada del indicador NIAC en la organización.

Las principales deficiencias que afectan este resultado se encuentran en los elementos que integran este componente y que obtienen un desarrollo bajo. Estos elementos son: integridad y valores éticos y competencias laborales.

SUMMARY

This work was carried out in United of Investigations for the Constructions de Holguín enterprise with the objective of applying partially a procedure that allows diagnosing the component environment of control, for contributing to the improvement of the internal control in the organization.

This procedure is composed by three phases: initial preparation, implantation of the control environment as well as evaluation and adjustment. These phases are divided in steps and tasks in which diverse techniques and tools are used.

The partial application of this procedure up to step five: Diagnosis of the control environment, corresponding to phases two, allowed to diagnose such component taking into account the processes considered as keys, of the System of Integrated Management of Human Capital (SIMHC). The indicator Level of Implantation of the Control Environment (LICE), in this organization obtain a value of 3, 7415 concluding that the organization has the component environment of control implanted but with deficiencies. The analysis of the indicators under the philosophy of the chart of integral command in its four outlooks (processes, economical, of growing and of clients) proved that in spite of these outlooks do not behave in an unfavourable way during the year 2009 in relation to the 2008; the desired state is not reached in most of them. These results confirm the evaluation done of the indicator LICE in the organization.

The main deficiencies that affect this result are found in the elements that compose this component and which get a low development. These elements are: integrity and ethical values, working competences.

<u>Índice</u>	<u>Páginas</u>
Introducción	1
Capítulo 1. Marco teórico-referencial de la investigación	4
1.1 El control interno.....	4
1.2 Componentes del control interno.....	6
1.3 El componente ambiente de control.....	7
1.3.1 Normas del ambiente de control.....	8
1.4 Sistema de Gestión Integrada al Capital Humano.....	10
1.5 Procedimientos existentes para evaluar el componente ambiente de control del sistema de control interno.....	11
Capítulo 2 Procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del SGICH	13
2.1 Procedimiento para implantar ambiente de control teniendo como base la GICH.....	13
2.1.1 Fase 1: Preparación Inicial.....	14
2.1.2 Fase 2: Implantación del ambiente de control.....	16
2.1.3 Fase 3: Evaluación y ajuste del ambiente de control..	23
Capítulo 3. Aplicación parcial del procedimiento para la implantación del ambiente de control a través de procesos claves del (SGICH) en la UIC	25
3.1 Fase 1: Preparación Inicial.....	25
3.2 Fase 2: Implantación del ambiente de control.....	32
Conclusiones	45
Recomendaciones	46
Bibliografía	47
Anexos	

INTRODUCCIÓN

En Cuba el control de los recursos en las entidades ha adquirido mayor importancia desde que se dictó la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), en el 1997. Planteando que: "...Condición indispensable en todo este proceso de transformaciones del sistema empresarial será la implantación de fuertes restricciones financieras que hagan que el control del uso eficiente de los recursos sea interno al mecanismo de gestión y no dependa únicamente de comprobaciones externas...". Por lo que en el año 2003 el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) pone en vigor la Resolución No. 297 sobre control interno. En este año 2011, recientemente en el VI Congreso del PCC para actualizar el modelo económico, se ha discutido y aprobado los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, encargando a los organismos correspondientes que elaboren y aprueben, según el caso, las normas jurídicas necesarias para crear la base legal e institucional que respalde las modificaciones funcionales, estructurales y económicas adoptadas.

La vigente Resolución No 297 sobre el control interno, establece las definiciones del control interno, el contenido de sus componentes y sus normas. El control interno lo integran cinco componentes, de los cuales el ambiente de control es considerado como su componente base; por ser un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo en las entidades, implicación práctica, valor teórico, y utilidad metodológica resulta conveniente y relevante continuar realizando investigaciones al respecto, viables o factibles de realizar teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos (financieros, humanos y materiales) necesarios para llevarla a cabo. Contribuyendo a este propósito en esta investigación, se le brinda una especial atención al tema.

En análisis realizado al Expediente Único de Auditoría de la Unidad de Investigaciones para la Construcción perteneciente a la Empresa Nacional de Investigaciones Aplicadas (ENIA) para verificar la implantación y cumplimiento de las regulaciones sobre control interno, por parte de la Contraloría General de la República de Cuba y del MFP, se detectaron deficiencias en su aplicación,

así como dificultades relacionadas con el componente ambiente de control. Entre otras insuficiencias se tiene: no existe elaborada una política para el SGICH ni para el resto de sus procesos, existencia de cargos sin las competencias laborales, por lo que los indicadores establecidos para la evaluación del desempeño son generales para todo el personal y no tienen en cuenta los valores éticos, existencia de cargos sin la autoridad y (o) responsabilidad sobre los medios definidos.

Lo expresado hasta aquí, constituye la situación problemática que originó la presente investigación, definiéndose el **problema científico** siguiente: Insuficiencias en el componente ambiente de control en la Unidad de Investigaciones para la Construcción que limita la mejora del control interno, al no considerar los procesos claves del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH).

El **objeto** de esta investigación es el ambiente de control como componente del sistema de control interno.

El **objetivo general** que se persigue es: aplicar parcialmente un procedimiento, que permita diagnosticar el componente ambiente de control, para contribuir a la mejora del sistema de control interno en la Unidad Investigaciones para la Construcción teniendo en cuenta los procesos claves del SGICH.

Para dar cumplimiento al objetivo general de esta investigación, se trazaron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir marco teórico-referencial.
2. Aplicar un procedimiento que permita diagnosticar el ambiente de control teniendo en cuenta los procesos claves del SGICH.
3. Evaluar el resultado de la aplicación del procedimiento de diagnóstico del componente ambiente de control.

El **campo de acción** es: los procesos claves del SGICH.

Para dar respuesta al problema científico planteado, se formula la **hipótesis de investigación** siguiente: Si se aplica un procedimiento que permita diagnosticar el componente ambiente de control, se contribuirá al perfeccionamiento del mismo, y por tanto a la mejora del sistema de control

interno en la organización, teniendo en cuenta los procesos claves del SGICH. Para dar cumplimiento al tema de investigación se plantean las **tareas** siguientes:

- Construcción del marco teórico-referencial
- Seleccionar el diseño apropiado de investigación para el diagnóstico de los principales problemas asociados al ambiente de control.
- Recolección y análisis de datos.
- Presentar los resultados mediante la elaboración del informe de la investigación.

Para llevar a cabo la misma se emplearon los métodos de investigación siguientes:

Métodos Teóricos

- Lógico-histórico: permite comprender la evolución del control interno dentro de la entidad.
- Análisis-síntesis: permite buscar información necesaria y sintetizarla previo análisis.
- Inducción-deducción: permite llegar a las conclusiones y recomendaciones finales.
- Comparativo: permite la comparación de datos de interés y procedimientos existentes.

Métodos empíricos como la observación directa, encuestas y entrevistas, revisión de documentos y tormentas de ideas.

Este trabajo posee la estructura siguiente: la introducción (se caracteriza la problemática y se muestra el diseño de la investigación), el primer capítulo (contiene la fundamentación teórica de la investigación), el segundo capítulo (se describe el procedimiento a utilizar) y un tercer capítulo (se muestra la aplicación parcial del procedimiento en la Unidad objeto de estudio). Aparecen además conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación y la bibliografía consultada, así como anexos de necesaria inclusión para la comprensión del trabajo.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Para dar solución al problema de estudio primeramente se sustentó teóricamente, a través del análisis y exposición de teorías, investigaciones y antecedentes en general que se consideraron válidos para el estudio.

1.1 Control interno

El control interno es tan antiguo como la contabilidad (según Collins y Valin, 1979)¹, y su concepto ha ido evolucionando conforme al desarrollo de los sistemas establecidos para el control de las operaciones. En la década de los 80' a causa de las inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones sobre el control interno que existían en el ámbito internacional, diversos países desarrollados comenzaron a definir un nuevo marco conceptual para el control interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían venido siendo utilizadas sobre el mismo. Con el objetivo de que las organizaciones públicas o privadas, la auditoría interna o externa, así como los diferentes niveles legislativos y académicos, dispusiesen de un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con este concepto.

Después del estudio realizado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por las siglas en inglés de Committee of Sponsoring Organizations) ,1992 y a propuesta de este, el enfoque de la definición de control interno cambió su enfoque tradicional, logrando una amplia aceptación no sólo en EE.UU, sino también en otros países.

Se define como un proceso realizado por el Consejo de Directores, administrador y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

En Cuba el control interno también ha adquirido importancia, por lo que el 23 de septiembre del 2003 quedó aprobada y puesta en vigor la Resolución 297/2003 del MFP (Definición de control interno, contenido de sus componentes, normas y

¹ Referido por Nieves Julbe 2010 en su tesis doctoral.

la exigencia de su implantación), como una de las medidas aprobadas para el fortalecimiento de la actividad de control interno. Para lo cual el Consejo de Ministro instruyó al Comité de Normas Cubanas de contabilidad establecer el concepto de control interno acorde con las condiciones de la economía cubana para su aplicación en todas las entidades y que fuese exigido por las autoridades competentes. El concepto establecido en la resolución no contradice a la que aparece definida por el COSO, 1992 y en otros documentos referidos por autores e instituciones como MFP de Cuba, 2003; Carmona González, 2003; Vanstapel, 2004; Manual de control interno de Colombia, 2007.

En el marco legal en Cuba sobre el sistema de control interno, están vigentes esta resolución y la Guía Nacional de la Contraloría de la República 2010; aunque en este año 2011, debido a la necesidad de continuar perfeccionando el control interno, será puesta en vigor a partir del mes de junio la Resolución 60, que derogará la Resolución 297 del 2003 y la 13 del 2006. Al componente ambiente de control se le añade una nueva norma: planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual; se integran las normas estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad en una sola; se incorpora a la norma atmósfera de confianza mutua, la norma integridad y valores éticos; la norma competencias laborales queda implícita dentro de la nueva norma idoneidad demostrada y se mantiene la norma políticas y prácticas.

El sistema de control interno es un proceso, no es un acontecimiento o una circunstancia aislada, sino una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de la entidad, no es algo que se crea hoy y estará intacto de por vida, es por ello que tendrá que ser evaluado constantemente y variará en la misma medida que cambien las características de la organización y su entorno; entonces no es un fin a cumplir sino un instrumento a utilizar por la dirección de la entidad para lograr la eficiencia y eficacia en las operaciones y la utilización de sus recursos. Cuando se incorpora a la infraestructura de una entidad y forma parte de su actividad más elemental, no entorpece, sino que favorece la consecución de los objetivos.

1.2. Componentes del control interno

Los componentes del control interno deben tener un enfoque estratégico para su desarrollo en las organizaciones. Deben incluirse normas o procedimientos de carácter general, asociados a cada uno de ellos, que acompañados de criterios de control y de evaluación de las diferentes áreas de la organización permitirá su proceso de mejora.

El propio concepto de control interno, como un componente de la organización lo identifican cinco elementos interrelacionados entre sí. Derivan del estilo gerencial y están integrados en el proceso de dirección. Estos componentes, que se presentan con independencia del tamaño o naturaleza de la organización, son: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo.

1. El **entorno o ambiente de control** es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo el resto de los empleados, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.
2. La **evaluación de riesgos** es la identificación y análisis asociados al logro de los objetivos, definidos en planes estratégicos y anuales. Dado que un riesgo pone en peligro el logro de un objetivo, una aproximación hacia su identificación, podría surgir de simples preguntas: ¿que podría salir mal?; ¿qué recursos necesitamos proteger?. Hay diversos factores que pueden ser clasificados en alto, medio o bajo riesgo como son: la competencia, la tecnología, los suministros, la calidad, los controles, el hombre, la preparación de los auditores, los sistemas informativos y de comunicación entre otros.
3. Las **actividades de control** son políticas (qué debe hacerse) y procedimientos (mecanismos de control) que tienden a asegurar que se cumplan las instrucciones emitidas por la Dirección, orientadas hacia la prevención y detección de los riesgos. Es el núcleo de los elementos del control interno y debe existir una estrecha relación entre estas y cada riesgo. Se ejecutan en

todos los niveles a cada proceso, a la confiabilidad de la información y hacia el cumplimiento de las reglamentaciones.

4. La **información y comunicación** son elementos claves del control interno. La información debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las responsabilidades individuales. La comunicación es inherente a los sistemas de información y se debe conocer en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.
5. La **supervisión** es el proceso que evalúa la calidad del control interno. Pueden desarrollarse: actividades continuas o evaluaciones puntuales. Puede confeccionarse un plan que contenga: el alcance, las actividades de supervisión, quienes la ejecutarán y cómo lo harán.

1.3. El componente ambiente de control

Existe un criterio generalizado (COSO, 1992; MFP Cuba, 2003; Carmona González, 2003; Vanstapel, 2004; Manual de Control Interno de Colombia, 2007; FONDOSEP de Colombia, 2007; Hernández Celis, 2007; Rosales Reyes, 2007; García y de Simona, 2008; Nieves Julbe, 2010) de que el ambiente o entorno de control es la base del sistema de control interno; en él se refleja la actitud y la importancia que da la alta dirección al mismo y su incidencia sobre los objetivos, actividades y resultados de la entidad. Debe tenerse presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.

Condiciona el entorno en el que el capital humano desarrolla sus actividades y cumplen con las responsabilidades para el control. Este componente refleja el comportamiento de las personas, a través de la cultura, fija las metas y la disciplina, hacia donde la organización debe dirigirse para regular su comportamiento.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.

- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

1.3.1. Normas del ambiente de control

Nieves Julbe, 2010; realiza un análisis de las limitaciones y definiciones de las normas de este componente y los denomina elementos. Esta autora considera que cada elemento se complementa uno con otro y guardan estrecha relación debiendo incluir aspectos indistintamente de uno u otro elemento. Plantea que la concepción de estos elementos debe ser sistémica e integrada; estando de acuerdo con esto y se cita textualmente estos elementos planteados por la referida autora, la que refiere además en ellos otros autores e instituciones:

Integridad y valores éticos: son los valores que deben poseer todos los trabajadores, que más allá del cumplimiento de reglamentaciones existentes, radican en la cultura organizacional existente. Estos valores se definen para la organización, los procesos y los cargos y se incorporan a las competencias. Pueden ser medidos a través del desempeño e idoneidad demostrada. El factor humano que ocupe cargos de dirección deberá además cumplir los códigos de ética de los cuadros y otras disposiciones legales que sean emitidas por los organismos correspondientes.

Competencias laborales: conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencia, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociadas a un desempeño superior del trabajador y la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. (NC 3000: 2007). La definición dada por la NC incluye los valores, logrando integrarlo a este elemento

Atmósfera de confianza mutua. Está basada en la seguridad respecto de la integridad y competencia de la otra persona o grupo. Esa confianza, si se ha consolidado la cultura de la organización, y si se han seleccionado, capacitados y evaluados correctamente los trabajadores de la organización, permitirá establecer controles correctos. La correcta selección del personal permitirá que prevalezca una atmósfera de confianza mutua entre los trabajadores

Estructura organizativa. Este elemento denominado por los autores referidos como organigrama debe ser llamado estructura organizativa. Este es término que corresponde al concepto dado en ella. Permite responder al cumplimiento de la misión, visión, planeación y objetivos estratégicos de la organización. Depende del tamaño de la organización, tipo y estructura del proceso de producción y (o) servicio (tecnología) y por consiguiente de los puestos de trabajo. Es el resultado de una correcta organización del trabajo, que al describir los procesos organizacionales que son necesarios para cumplir con los objetivos previstos, permite una división y cooperación del trabajo entre los puestos y por consecuencia de un flujo adecuado de información y procesos

Asignación de autoridad y responsabilidad. La asignación de la autoridad y responsabilidad, debe responder a la estructura organizativa y debe ser incorporada en el diseño de los cargos u ocupaciones. Para que sea eficaz el control se requiere de competencias laborales y de la definición de la autoridad y responsabilidad de cada miembro de la organización

Políticas y prácticas del sistema de gestión del capital humano. Este elemento se concibe al implantarse procedimientos de este sistema que deben garantizar el control y que deben responder a los propósitos enunciados en la política. Esos procedimientos deben garantizar además la política del sistema, coherente con la política global y estrategia que proporciona un marco de referencia para el establecimiento de sus objetivos y metas, así como los de gestión del capital humano.

El criterio generalizado de que es el factor humano decisivo, con sus competencias, para realizar el control interno, lo reflejan autores e instituciones antes referidas. Si el componente ambiente de control no tiene adecuadamente

diseñado el elemento políticas y prácticas del sistema de gestión del capital humano, decisivo por contener los procesos claves que conllevan a la transformación del factor humano, traerá como consecuencia un control interno ineficiente.

Por otra parte las Normas Cubanas (N.C) del grupo de las 3000:2007 plantean los elementos (módulos o procesos) del SGICH (competencias laborales, selección e integración, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, estimulación moral y material, organización del trabajo, gestión de la seguridad y salud, autocontrol y comunicación institucional).

1.4. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH)

El control interno en las organizaciones es llevado a cabo por el capital humano a través de actuaciones concretas. Estos son responsables de su implantación y seguimiento, son los que establecen los objetivos e implantan los mecanismos de control.

Nieves Julbe, 2010; demuestra la relación entre el componente ambiente de control y procesos considerados como claves del SGICH, alegándose que para implantar el ambiente de control será necesario tener en cuenta esos procesos, con el apoyo del resto de los procesos de este sistema debido a su carácter sistémico e integrado. La autora de esta investigación coincide con la definición dada de los procesos claves del SGICH y reafirma la interrelación de estos con el componente ambiente de control.

Las competencias laborales constituyen el proceso base en el que se sustenta el SGICH, y a su vez es un elemento del ambiente de control. Las competencias incluyen los valores éticos que deben poseer los trabajadores. Estas competencias que se definen al desarrollar el análisis y descripción de cargos u ocupaciones, reflejan la responsabilidad de cada puesto de trabajo, en dependencia de la posición que ocupe en la estructura organizativa.

La selección del personal en la organización se realiza en dependencia de las competencias que se requieren para el cargo en cuestión. La selección del candidato idóneo permite que al evaluar su desempeño este sea positivo. Este capital humano, con valores éticos y estimulados moral y materialmente, garantiza

la estabilidad del personal, aporta experiencia y sentido de pertenencia, enriqueciendo la cultura organizacional. El proceso de capacitación permite que el capital humano adquiera las competencias laborales del cargo, pero también desarrolla otras, que son necesarias para la organización, que se producen con los cambios del entorno, el desarrollo de nuevas tecnologías y productos. Evaluar el desempeño individual permite la valoración del comportamiento, de la adquisición de competencias del cargo que tributan a las de los procesos y a las de la organización.

Para lograr el cumplimiento de las políticas del sistema debe existir una comunicación horizontal y vertical, ascendente y descendente en toda la estructura que permita la retroalimentación, la detección de errores y las acciones correctivas. La organización del trabajo está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño y rediseño de procesos y perfiles de cargo, que se materializan a través de las competencias laborales.

Para que el hombre logre un nivel de estimulación al trabajo necesita de condiciones de trabajo seguras las cuales deben ser proporcionadas por la gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Esto implicará desarrollar competencias en el trabajador para desempeñar su labor y lograr la productividad del trabajo, salvaguardar el patrimonio individual, de la organización y el medio ambiente.

1.5. Procedimientos existentes para evaluar el componente ambiente de control del sistema de control interno

Para el diagnóstico del control interno, el Ministerio de Finanzas y Precios y el extinguido Ministerio de Auditoría y Control emiten Guías para la comprobación nacional desde el año 2003. Aunque estas guías habían estado dirigidas fundamentalmente a la actividad contable y financiera en el año 2010 esta se perfecciona. Aunque estas contienen preguntas referidas a todos los componentes, no se ven los mismos como sistema.

Nieves Julbe, 2010, refiere que hasta el momento no existía un procedimiento en la literatura revisada que permitiera evaluar el componente ambiente de control. Los procedimientos emitidos por el extinguido Ministerio de Auditoría y Control no reflejan un indicador para evaluar este componente, lo cual se realiza a

criterio de los auditores y en ocasiones carecen del conocimiento adecuado para evaluar este componente

Por otra parte, existen tres modelos que constituyen los más difundidos a nivel mundial para implantar el control interno en las organizaciones: The Systems Auditability and Control del Institute of Internal Auditors Research Foundation, (SAC), 1991, revisado en 1994, COSO, 1992; Control Objectives for Information and Related Technology de la Information Systems Audit and Control Foundation (COBIT), 1996. Sin embargo ninguno de estos modelos citados especifica cómo implantar el componente ambiente de control.

El procedimiento propuesto por Nieves Julbe, 2010, permite diagnosticar el componente ambiente de control. Considera las normas en relación estrecha de una con otras y posee un sistema de indicadores que permite diagnosticar el ambiente de control y contribuir a la mejora del control interno en las organizaciones, resultando un aporte novedoso en el tema. Teniendo en cuenta el objetivo general trazado en esta investigación y las características que posee dicho procedimiento se decide su aplicación en la organización objeto estudio.

CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO PARA IMPLANTAR EL AMBIENTE DE CONTROL A TRAVÉS DE PROCESOS CLAVES DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO

En este capítulo se presenta el procedimiento diseñado por Nieves Julbe 2010 para implantar el ambiente de control, teniendo en cuenta procesos claves del sistema de gestión integrada del capital humano, con el objetivo de contribuir a la mejora del sistema de control interno de las organizaciones.

2.1. Procedimiento para implantar el ambiente de control teniendo como base la gestión integrada del capital humano

El procedimiento que se explica a continuación está basado en el modelo propuesto por Nieves Julbe, 2010 en su tesis para optar por el grado científico de doctor en ciencias técnicas.

El procedimiento es participativo, retributivo y permanente, permitiendo la obtención de resultados para establecer un proceso de mejora. Está compuesto por tres fases, para cada una de las cuales están definidos sus objetivos y están compuestas de pasos y tareas previstas a desarrollar. En la fase 1 se realizaron modificaciones en el orden de los pasos y tareas a realizar, teniendo en cuenta un adecuado razonamiento. El procedimiento se presenta de forma general en la Figura 2.1:

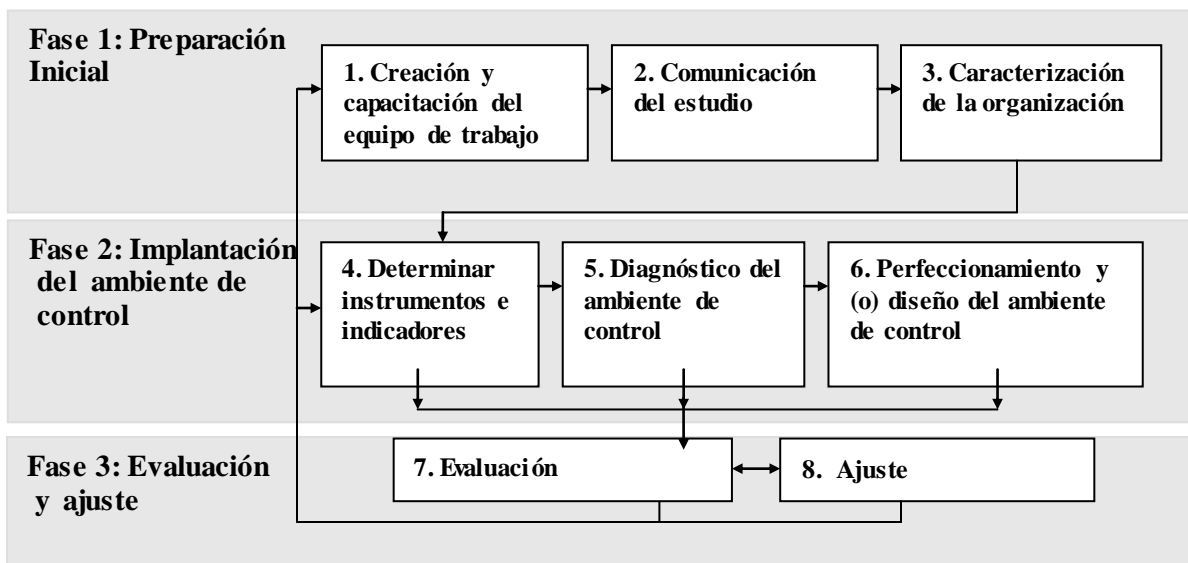


Figura 2.1. Procedimiento general para implantar el ambiente de control

Los objetivos específicos de este procedimiento a aplicar son:

1. Disponer de una herramienta para implantar el componente ambiente de control a través de procesos claves del sistema de gestión integrada del capital humano
2. Conocer las barreras o fuerzas facilitadoras relacionadas con los procesos claves del SGICH que influyen en la implantación de los elementos del ambiente de control
3. Facilitar el proceso de la toma de las decisiones para lograr estrategias de mejora del SGICH que permitan implantar el ambiente de control y contribuir a la mejora del control interno.

A continuación se detalla el contenido de cada fase para la aplicación del procedimiento general.

2.1.1 Fase 1. Preparación inicial

Esta fase debe garantizar desde el inicio y durante el desarrollo del trabajo la participación y comprometimiento del estudio del capital humano. Permitirá detectar fuerzas facilitadoras o barreras en la organización que influyen directamente en el ambiente de control, así como trazar estrategias en los aspectos tratados. Consta de tres pasos.

Paso 1. Creación del equipo de trabajo: en este paso se selecciona y aprueba en consejo de dirección los miembros y jefe del equipo de trabajo. La cantidad de miembros del equipo, así como el papel que jueguen dentro de la entidad, dependerá de las particularidades de la organización. Se distribuirán las tareas entre los miembros, con integración cruzada, para evitar la personalización del proceso y que los criterios sean unilaterales. El equipo se preparará y realizará previamente las acciones de capacitación y se determinará el período previsto para realizar el estudio.

Paso 2. Comunicación del estudio: Se comunica el trabajo que se va a realizar a todos los trabajadores de la organización y se desarrollan las tareas necesarias que garanticen su ejecución con calidad.

Paso 3. Caracterización de la organización: comprende los datos tradicionales (indicadores económicos, pertenencia ramal, etc.), el análisis de la posición estratégica, la cultura de los directivos y su nivel de competencias, la cultura de los trabajadores, así como a nivel de organización (Figura 2.2). Este paso tiene cuatro tareas.

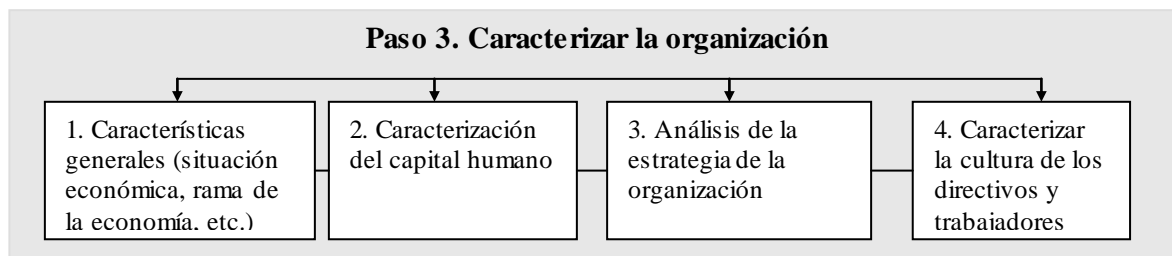


Figura 2.2. Tareas específicas del Paso 1

Tarea 1. Análisis de la estrategia de la organización: Se realizará el análisis del enfoque estratégico en la conducción de la organización a través de la aplicación del mismo instrumento correspondiente a la tarea 2 que se cita a continuación.

Tarea 2. Caracterizar la cultura de directivos y competencias. Consiste en la caracterización y el análisis de la cultura de los directivos, para lo cual se utilizará el instrumento propuesto por Nieves Julbe (2010), en el Anexo 9 de su tesis doctoral que permitirá evaluar el enfoque estratégico de la organización correspondiente a la tarea 1, y la cultura de los directivos y sus competencias.

Para el diagnóstico de la cultura de los trabajadores, será utilizada, a propuesta de la autora del procedimiento, la encuesta diseñada en las Bases del Perfeccionamiento Empresarial (2001), que evalúa cuatro áreas críticas, (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación), que se desglosan en subvariables para su análisis. Por cada una existen cinco afirmaciones, las cuales se intercambian de forma aleatoria, de modo que al aplicar un muestreo intencional o estratificado según los intereses y área objeto de estudio, se obtengan resultados confiables.

Tarea 3 y 4. Características generales de la organización y del capital humano. Se hará referencia a nombre, pertenencia ramal, principales producciones y(o) servicios, logros obtenidos, indicadores económicos, distribución por contratos y composición de la plantilla por: categoría ocupacional, departamentos o equipos de trabajo, sexo, edades y antigüedad; grado de implicación del personal en el proceso productivo, etc.

2.1.2 Fase 2. Implantación del ambiente de control

Para lograr implantar el ambiente de control es necesario diagnosticar para perfeccionar y (o) diseñar los elementos que lo integran. Para evaluar el ambiente de control se requiere de instrumentos e indicadores que permitan realizarlo. En esta fase se proponen procedimientos específicos para cada uno de los pasos propuestos. La explicación de cada uno de estos pasos se realiza a continuación.

Paso 4. Determinar instrumentos e indicadores: El equipo de trabajo, antes de realizar el diagnóstico deberá determinar los instrumentos e indicadores que se utilizarán para la evaluación del ambiente de control. El procedimiento específico de este paso consta de tres tareas:

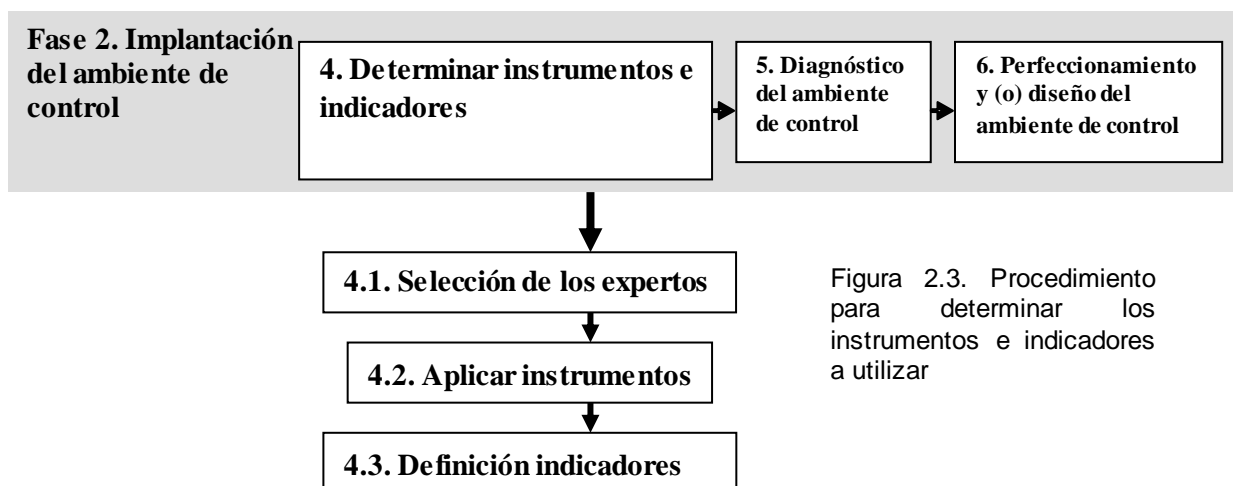


Figura 2.3. Procedimiento para determinar los instrumentos e indicadores a utilizar

Tarea 1. Selección de los expertos: esta selección puede realizarse siguiendo las recomendaciones propuestas por Pérez Campaña² (2005), y deben tener las competencias requeridas, motivación y experiencia en la aplicación del control

² En el Anexo 5 de la Tesis doctoral de Nieves Julbe (2010), autora del procedimiento que se describe, aparece la Selección y determinación del número de expertos, análisis de concordancia y significación de juicios. Adaptado de Ibarra Mirón (2003).

interno y la GICH. Estos deben decidir sobre los instrumentos, indicadores y otras cuestiones que se consideren necesarias para realizar el estudio.

Tarea 2. Aplicar instrumentos: después de seleccionar los expertos, se les brindará el instrumento (lista de chequeo) propuesto por la autora del procedimiento para evaluar el ambiente de control, que aparece en el Anexo 10 de su tesis doctoral. Este instrumento permite la valoración del componente ambiente de control que se realizará mediante el indicador Nivel de implantación del ambiente de control (NIAC)³. Este instrumento puede medirse de forma cualitativa o cuantitativa. La escala valorativa se refleja en la Tabla 2.1.

Intervalos (%)	NIAC	Intervalos (puntos)	Criterios
NIAC ≤ 70	$NIAC = \frac{\sum_{p=1}^n P_{ap} \cdot W_{ap}}{P_{a \text{ máx}}}$ $NIAC = \sum_{d=1}^n P_{ap} \cdot W_{ap}$	1- 2	No tiene implantado el ambiente de control
70 ≤ NIAC ≥ 80		2,1-3	Incipiente implantación del ambiente de control
80 ≤ NIAC ≥ 85		3,1- 4	Implantado pero con deficiencias
85 ≤ NIAC ≥ 95		4,1-4,5	Implantado con resultados favorables
95 ≤ NIAC ≥ 100		4,6-5	Implantado con resultados favorables y satisfacción de los clientes internos

Tabla 2.1. Intervalos para decidir el NIAC

Donde:

P_{ap} : Puntuación asignada a cada pregunta de cada aspecto a evaluar según el nivel alcanzado

W_{ap} : Peso de importancia al elemento que se evalúa según su incidencia sobre el ambiente de control. Las preguntas que corresponden a un mismo elemento deben recibir el mismo peso de importancia

³ La fórmula de cálculo del indicador es la referida por Pérez Campaña (2005). Pero la autora del procedimiento adecua el indicador a los efectos de la investigación de su tesis doctoral.

$P_{a\text{ máx.}}$: Puntuación total otorgada cada pregunta

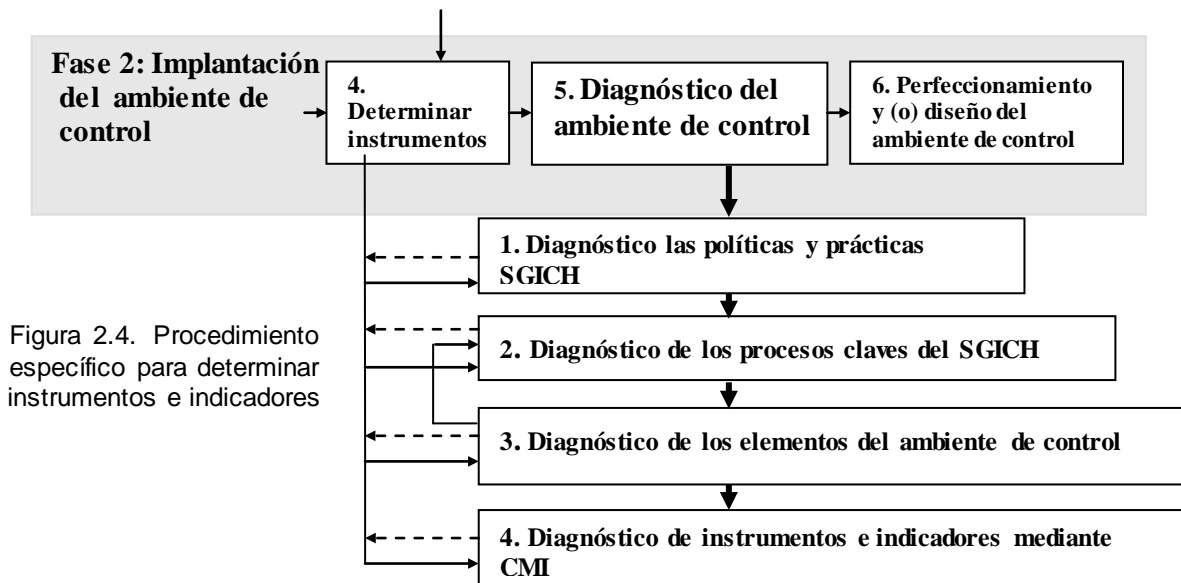
Este indicador se calcula apoyado en el instrumento. Se le solicita a los expertos que otorguen una calificación a cada atributo entre 1 y 5, donde cinco es la máxima evaluación y uno la menor, el resultado de la puntuación asignada a cada uno se podrá obtener utilizando el criterio de la media (dividiendo la suma de las calificaciones otorgadas a cada criterio entre el total de expertos) o la moda (se selecciona el valor de calificación que más se repite).

Para obtener el peso de importancia de cada pregunta W_{ap} , se puede utilizar el método de la entropía para combinar a través de la multiplicación con los pesos estimados, obtenidos a partir de las preferencias de los expertos, y se obtienen los pesos « W_{ap} » finales a utilizar.

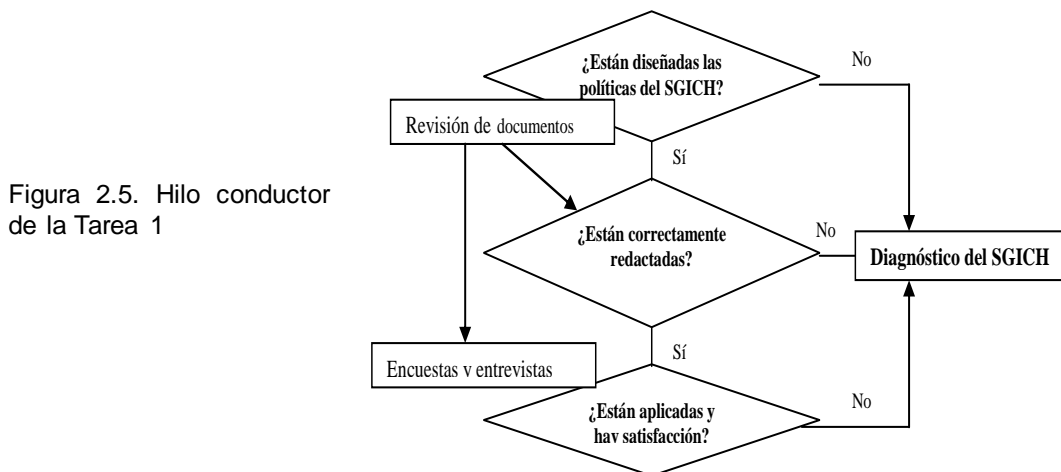
Tarea 3. Definición de indicadores: el NIAC permitirá valorar cómo se comporta este componente; sin embargo la definición de un sistema de indicadores asociados a los elementos que lo integran, permitirá detectar fortalezas o debilidades del sistema y establecer el proceso de mejora continua. Este se les presenta a los expertos para su valoración. La autora del procedimiento presenta, bajo el criterio de la filosofía de Cuadro de Mando Integral (CMI) adecuado al objeto de estudio, el sistema de indicadores.

Los indicadores propuestos (Anexo 11 de la tesis doctoral de Nieves Julbe, 2010) pueden variar de acuerdo a las características de la empresa, una vez que se obtenga el consenso de los expertos en aplicarlos. El nivel de referencia, sistema de procesamiento y toma de decisiones, responsabilidad y periodicidad (Álvarez López, 1993) de los indicadores los fijará el equipo de trabajo que realizará el estudio.

Paso 5. Diagnóstico del ambiente de control: este paso se diagnosticarán los elementos del ambiente de control a partir de los procesos claves del SGICH vinculados directamente con él. Este paso verifica la factibilidad de los indicadores e instrumentos, decididos por los expertos. Si no son viables se retorna al Paso 4, volviendo a repetir el procedimiento específico. Tiene cuatro tareas:



Tarea 1. Diagnóstico de las políticas y prácticas del SGICH: el diagnóstico se realiza a través del hilo conductor de la Figura 2.5. En el SGICH los procesos están interrelacionados; pero los denominados claves, tienen una incidencia directa en el ambiente de control. Sin embargo los restantes están presentes en los claves y sirven de soporte. Es por esta razón que las políticas y prácticas del SGICH se elaboran a partir del diagnóstico que se realice a los procesos de este sistema⁴. Constituyen un conjunto de directivas y objetivos más generales y uno de los elementos del ambiente de control.



⁴ Los procesos de este sistema son los que la familia de NC del grupo 3000:2007 define, derivado de la investigación realizada por Morales Cartaya (2006).

Su formulación y cumplimiento adecuado contribuirá al SGICH, al ambiente de control y por consecuencia al sistema de control interno. La responsabilidad de estas es del más alto nivel de gestión y deben ser compatibles con otras políticas de la organización. Para establecerlas es necesario tener en cuenta lo siguiente:

1- Necesidad de la política: dejar explícito el por qué es necesaria, y qué se persigue con la misma

2- Formulación de la política: define de forma general, las principales direcciones de trabajo de la entidad en cuanto a gestión del capital humano y sus objetivos fundamentales

3- Establecimiento de la política: se relacionan las actividades a desarrollar para el cumplimiento de la meta del sistema de gestión integrada del capital humano.

Se verificará que las políticas estén redactadas utilizando verbos impersonales, claras y comprensibles para los miembros de la organización. Además que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones del personal y que estén establecidas como reglas para gobernar funciones y tener la seguridad de que serán desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados. Se comprobará que constituyen una orientación para impedir que los trabajadores desempeñen funciones no deseadas y (o) pongan en riesgo el resultado de las funciones específicas, tributando a otros componentes del control interno.

Si estas están diseñadas, redactadas y aplicadas correctamente en la empresa, entonces se podrá pasar a aplicar la tarea 2.; de lo contrario se diagnosticará cada uno de los procesos del SGICH.

Pueden emplearse procedimientos para una auditoría como los de Velázquez Zaldívar, 1996; Cuesta Santos, 1997 y 2005; Sotolongo Sánchez, 2005; Nieves Julbe (2006) y las NC del grupo de las 3000: 2007.

Tarea 2. Diagnóstico de los procesos claves del SGICH: aunque las políticas del SGICH, parten del diagnóstico que se realiza a todos sus procesos, se hace necesario valorar los que se han denominado claves por su relación directa con el ambiente de control. Este diagnóstico se realizará para analizar el proceso en sí

mismo y determinar si hay una correspondencia de esos procesos claves con los elementos del ambiente de control.

Aunque el procedimiento tiene los procesos claves del SGICH definidos, al aplicarlo en la organización, habrá que consultar a los expertos y llegar al consenso, para saber si concuerdan o no con los procesos claves planteados.

El diagnóstico de los procesos claves se realizará por el equipo de trabajo a través de una lista de chequeo, que se aporta en el Anexo 12 de la tesis doctoral de Nieves Julbe (2010), autora del procedimiento, la cual tiene en cuenta los requisitos establecidos en la NC: 3001 y 3002:2007.

Tarea 3. Diagnóstico de los elementos del ambiente de control: el diagnóstico de los elementos del ambiente de control se realiza de forma iterativa con la tarea anterior. Sin embargo, hay otros aspectos los cuales se hace necesario medirlos por elementos.

La lista de chequeo que se ofrece en el Anexo 13 de la tesis doctoral de Nieves Julbe (2010), complementa el diagnóstico de cada elemento del ambiente de control e incluye aspectos legales que las organizaciones deben cumplir. Con la aplicación de estos instrumentos es posible valorar el comportamiento del ambiente de control. Las técnicas de trabajo en grupo juegan un papel fundamental para la toma de decisiones y la búsqueda de consenso. El diagnóstico será conclusivo cuando el equipo de trabajo realice la tarea 4 del procedimiento.

Tarea 4. Diagnóstico a través de los instrumentos e indicadores mediante CMI: si los expertos determinan que el instrumento para medir el Nivel de implantación del ambiente de control (NIAC) es válido, se aplica bajo el criterio propuesto en la tabla 2.1. Se determinan los indicadores propuestos bajo el criterio del CMI y se realiza la valoración integral del ambiente de control. El instrumento e indicadores muestran las fuerzas o barreras que tiene la organización para establecer un proceso de mejora.

Paso 6. Perfeccionamiento y (o) diseño del ambiente de control:

Tarea 1. Elaboración de las estrategias. El diagnóstico del paso anterior permite establecer las líneas y planes de acción estratégicos. Los resultados deben reflejar

las principales deficiencias y la responsabilidad individual del capital humano implicado, los riesgos y oportunidades.

La valoración del diagnóstico determina si las estrategias y planes de acción están encaminadas a perfeccionar o diseñar este componente (ver Figura 2.6).

Tanto el perfeccionamiento como el diseño se realizan sobre la base de procedimientos específicos para cada elemento. Precisamente la implantación consiste en poner en práctica lo que se ha escrito en estos procedimientos. El grupo de trabajo es el encargado de la implantación de éstos, coordinando todas las actividades a realizar.

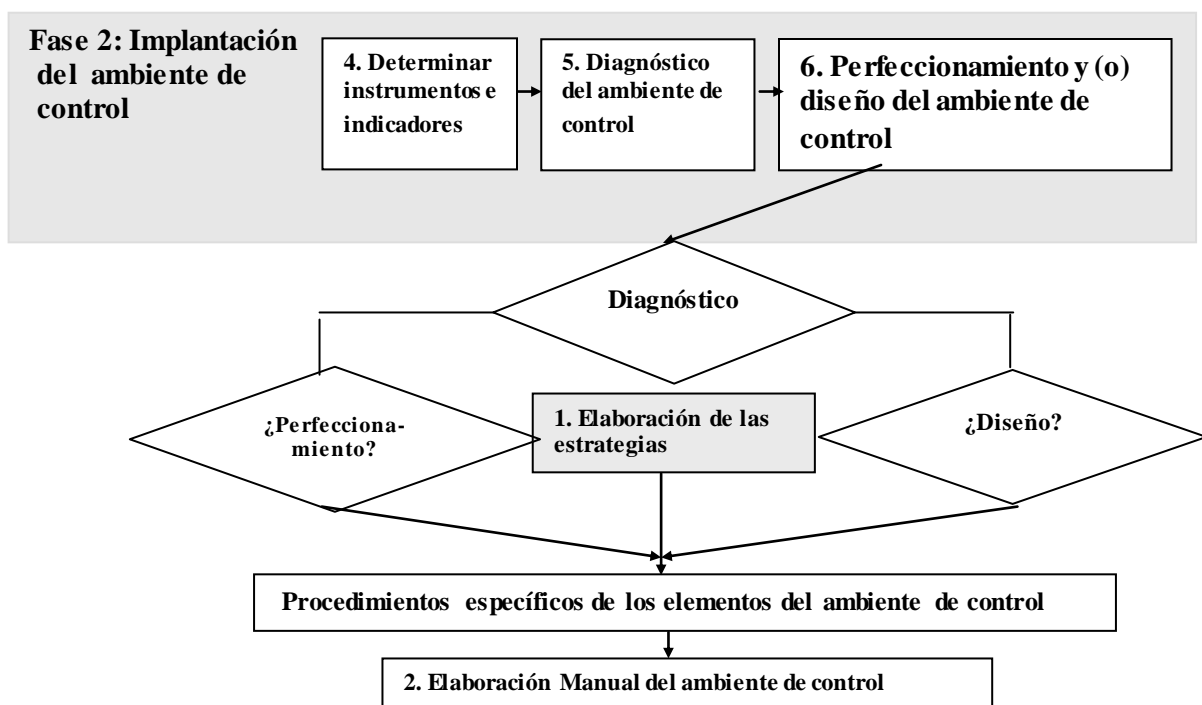


Figura 2.6. Procedimiento específico del perfeccionamiento y (o) diseño del ambiente de control

Los procedimientos específicos de cada elemento pueden contener los apartados: Portada general; Cabecera; Apartado objeto; Apartado alcance; Apartado referencias; Apartado definiciones; Apartado principal; Apartado responsabilidades y registros. Estos elementos están recogidos en la NC: 3001: 2007. Hay que tener en cuenta que las NC ISO 9001 y 9004: 2001 contienen aspectos en los que se apoya la familia de Normas Cubanas del grupo 3000:2007 y que sirven de base para elaborar procedimientos específicos.

Tarea 2. Elaboración del Manual del ambiente de control. Esta tarea del paso 6 es el resultado de la implantación de los elementos del ambiente de control. Se documentan los procedimientos específicos de cada elemento para la empresa y se debe tener en cuenta las NC ISO 9001 y 9004 y la NC 3001:2007. Este manual que a modo incluye los aspectos siguientes:

1. Generalidades: en ella se explican conceptos relacionados con los principios de gestión para el control interno y el objeto y campo de aplicación
2. Fundamentos del ambiente de control: expresa brevemente la necesidad de implantar este componente, así como el papel de los trabajadores, y la selección y capacitación del personal responsable de la implantación del control interno
3. Documentación: expresa el valor de la documentación, los documentos utilizados para implantar el ambiente de control, la evaluación de este componente y la necesidad de realizar auditorías al ambiente de control
4. Diagnóstico de los elementos del ambiente de control
5. Regulaciones emitidas por los organismos correspondientes para implantar los elementos del ambiente de control
6. Informe de la realización del control interno al componente ambiente de control

2.1.3 Fase 3. Evaluación y ajuste del ambiente de control. El objetivo de fase es monitorear el comportamiento del componente ambiente de control a partir del diseño y (o) perfeccionamiento de cada uno de sus elementos. Consta de dos pasos (Figura 2.7).

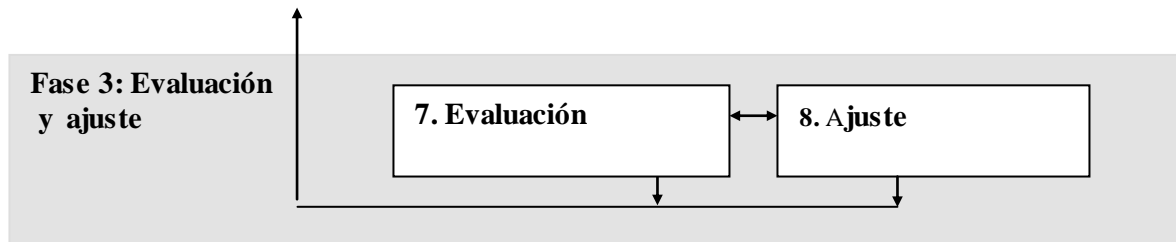


Figura 2.7 Evaluación y Ajuste

Esta fase es muy importante ya que permite que el proceso de implantación del ambiente de control se asuma con un enfoque de adaptación continua a los cambios que se vayan experimentando por la organización y sus miembros individualmente. Define las nuevas metas que serán necesarias para el éxito del sistema. Es conveniente establecer revisiones periódicas para determinar cuáles son los factores de evolución que implicarían los posibles cambios. Estos factores pueden ser tecnológicos, políticos o sociales y legislativos y pueden implicar la transformación de las políticas del SGICH y por tanto en el ambiente de control.

Paso 7. Evaluación. Es en este paso donde se realizan acciones continuas y se desarrolla a lo largo de todo el proceso de implantación. Esto quiere decir que la evaluación no se ejecuta únicamente al concluir las fases anteriores, sino que debe ser sistemática y se desarrolla a lo largo de todo el proceso de aplicación del procedimiento. Si es utilizado el instrumento propuesto en esta investigación entonces se comparan los resultados obtenidos antes y después de aplicar el procedimiento. Esta acción permite evaluar si hay un salto cualitativo en el objeto de estudio.

El cálculo de los indicadores propuestos en la Fase 2., Paso 4, siguiendo el criterio de la filosofía del CMI, permitirá comprobar cómo se han comportado los elementos del ambiente de control. La aplicación inicial de este procedimiento permite evaluar si es efectiva su utilización. Cuando el procedimiento general se convierta en una herramienta de la dirección su iteratividad servirá para establecer los estados deseados de los indicadores.

Si al realizar el diagnóstico del ambiente de control, este no es satisfactorio, será necesario aplicar los instrumentos de los procedimientos específicos que se hayan utilizado para evaluar los mismos y trazar estrategias para su perfeccionamiento.

El monitoreo de cada elemento permite realizar ajustes en los procedimientos específicos planteados que puedan ocurrir debido cambios en las regulaciones vigentes en materia de control interno y de la gestión integrada del capital humano, así como las características de la organización en dependencia de su subordinación.

Paso 8. Ajuste. Este paso requiere de acciones continuas y se desarrolla a lo largo de todo el proceso de implantación. Esto quiere decir que no se ejecutan acciones únicamente al concluir las fases anteriores, sino que debe ser sistemática. Se detectan desviaciones o errores que se realizan con la evaluación para posibilitar corregir las desviaciones en el momento oportuno.

CAPÍTULO 3: APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLANTACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL A TRAVÉS DE PROCESOS CLAVES DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO, EN LA UNIDAD DE INVESTIGACIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN.

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos del diagnóstico realizado al componente ambiente de control en la Unidad de Investigaciones para la Construcción perteneciente a la ENIA⁵, mediante la aplicación del procedimiento para la implantación del ambiente de control a través de procesos claves del sistema de gestión integrada del capital humano propuesto por Nieves Julbe (2010), hasta el Paso 5, de la Fase 2.

3.1. Fase 1. Preparación inicial

Como parte de la fase inicial se comunicó a los trabajadores, jefes intermedios y a la dirección, del procedimiento que se iba aplicar y de los objetivos e importancia de este para la organización. Se planteó la necesidad de lograr la participación y colaboración de cada una de las áreas en la aplicación del mismo. Se creó el equipo de trabajo para el estudio y se caracterizó a la organización de forma general, con un enfoque estratégico y a su capital humano. Para cumplir esta fase se realizaron tres pasos:

Paso 1. Creación del equipo de trabajo

En reunión el consejo de dirección delegó a la Dirección del Capital Humano la tarea de formar y aprobar el grupo de trabajo, encargado de aplicar el procedimiento. La directora de Capital Humano con su equipo de trabajo, el Comité de Control Interno y ejecutivos del sindicato; seleccionó de estos y aprobó los integrantes, quedó compuesto por 6 miembros: dos de capital humano, uno de control interno, un miembro del secretariado de la sección sindical, una profesora de la universidad y una estudiante universitaria.

La profesora y autora del procedimiento capacitó al equipo de trabajo sobre el control interno, el SGICH y el procedimiento a utilizar, técnicas y herramientas para el trabajo en grupo; a través de un taller, dos conferencias, una sesión de

⁵ Empresa Nacional de Investigaciones Aplicadas.

debate en grupo y práctica de los instrumentos a utilizar y revisiones bibliográficas y legislativas. Se distribuyó las tareas entre los mismos con integración cruzada, para evitar la personalización del proceso y que los criterios sean unilaterales; quedó elaborado y aprobado el cronograma de implantación del procedimiento.

Paso 2. Comunicación a los trabajadores

Se informó a los trabajadores, en una reunión sindical, a cerca del trabajo a realizar; el equipo seleccionado les explicó los objetivos e importancia de este para la organización. Se logró que todos quedaran familiarizados y se sintieran comprometidos a cooperar en el desarrollo del trabajo, para obtener los datos necesarios.

Paso 3. Caracterización de la organización:

Tarea 1 y 2. Características generales de la organización y del capital humano.

La Unidad de Investigaciones para la Construcción (UIC) de Holguín aprobada por la Resolución 833/2002; pertenece a la Empresa Nacional de Investigaciones Aplicadas (INVESCONS) y esta a su vez al Ministerio de la Construcción (MICONS). Brinda servicios de investigaciones ingeniero geológica para la construcción, control de la calidad de materiales de la construcción, impactos ambientales, actividades de metrología y otros trabajos de apoyo a la construcción. La estructura aprobada para el desempeño de sus funciones generales responde a una estructura lineal, donde los 10 equipos y 2 brigadas que la componen, responden a la dirección de la unidad, (ver Anexo 1). La unidad cuenta con 7 competidores en la provincia ellos son:

- Empresa de proyectos FAR
- Ministerio de la Industria Básica (Empresa de geología)
- Instituto superior minero metalúrgico de Moa
- GEOCUBA
- CITMA
- Empresa Constructora Integral del níquel
- Instituto Nacional de Energía Eléctrica

Los que constituyen una amenaza; superada en cuanto a imagen corporativa por tres competidores (EMPIFAR, GEOCUBA, ECRIN), por tecnología dos competidores (GEOCUBA y CITMA) y la atención al hombre por cuatro competidores (GEOCUBA, ECRIM, INEL y MINBAS Empresa de Geología). Posee ventajas generales sobre estos por la calidad y prestación de servicios, la rapidez de respuesta, cuota de mercado, y la calificación y experiencia del capital humano. Su misión: “La Unidad de Investigaciones para la Construcción de Holguín – INVESCONS brinda servicios de Investigación Ingeniera y trabajos de apoyo aplicados a la Construcción, con alto nivel de profesionalidad, eficacia, eficiencia y competitividad orientada a la satisfacción del cliente”

Su visión:

- Ser una empresa líder en el mercado nacional en los servicios de Investigación Ingeniera y trabajos de apoyo aplicados a la Construcción
- Incursionar progresivamente hacia el mercado exterior, haciendo énfasis en el Caribe y América Latina, con una elevada capacidad negociadora
- Consolidar las relaciones económicas – financieras con Bancos Nacionales e Internacionales

Los valores compartidos de la organización son: profesionalidad, seriedad, sentido de pertenencia y solidaridad

Análisis económico

Al cierre del primer trimestre del año 2010 la unidad sobrecumplió su producción bruta, mercantil y el valor agregado bruto en 2, 2, y 4% respecto a su planificación, así como incrementa sus valores respecto a igual período del año anterior. A pesar que disminuyó su promedio de trabajadores en un 2%, la productividad aumentó en un 12%, manteniendo el coeficiente salario medio/productividad sin deterioro. Los gastos decrecieron en un 8% en relación al año anterior y los ingresos se incrementaron en un 1%, favoreciendo la relación gasto total/ ingreso total. Las ventas se cumplieron al 102% y la empresa obtuvo una ganancia de 138.8MP, al 100% de lo planificado.

Caracterización general del capital humano

La plantilla total aprobada de la organización está cubierta al 98%(174 trabajadores); compuesta por un 90% de contratos indeterminados, un 3% a prueba y el resto por un tiempo determinado. El sexo masculino es el que prevalece (75%), acorde a las actividades fundamentales que realizan. Existe una fuerza de trabajo envejecida, más del 50% de los empleados son mayores de 45 años. Se destaca el 37% de los trabajadores con más de 20 años de experiencia en la entidad, siguiéndole un 32% comprendido entre los 11 y 20 años.

La mayor parte del capital humano está orientado al cumplimiento de los objetivos de la organización, por cada trabajador indirecto al proceso de servicio, existen 6 involucrados directamente. La distribución por categoría ocupacional es adecuada.

Tarea 3 y 4. Análisis de la estrategia de la organización, cultura de los directivos y competencias y cultura organizacional

Se aplicó el instrumento propuesto por Nieves Julbe, en el anexo 9 de su tesis doctoral, a los 12 directivos de la entidad.

Para clasificar el enfoque estratégico, cultura de los directivos, sus competencias y la cultura organizacional de la entidad, el equipo de trabajo teniendo en cuenta el criterio y experiencia de los expertos, fijó los siguientes valores:

- 0-60% desarrollo bajo
- 61-74% desarrollo medio
- 75-100% desarrollo alto

Análisis de la estrategia

Al comparar los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta (ver Anexo 2), con los valores fijados, se concluyó que la organización alcanza un desarrollo medio (66%) del enfoque estratégico, dado por los aspectos siguientes:

- La entidad tiene definida la misión, visión, y valores compartidos. La planificación estratégica está trazada para el trienio 2007-2010; y están definidos los objetivos a largo, mediano y corto plazo (3años, 1año y períodos), proyectados para el cumplimiento de la visión. Consideran el SGICH y el control interno en la planeación estratégica.

- Existe dificultad en el dominio del contenido de la estrategia por parte de los directivos, de sus actualizaciones y de la evaluación de su cumplimiento.
- Desconocimiento del diagnóstico estratégico de la unidad y de los objetivos estratégicos definidos por áreas de resultados claves.
- Solo están declaradas las políticas para el sistema de gestión de la calidad y el de medio ambiente.

Cultura de los directivos

Al caracterizar la cultura de los directivos se obtiene un grado de desarrollo alto, con un valor del 75% debido a:

- El 100% plantea que su superior confía en la actividad que ellos dirigen; de ellos el 92% reconocen en sus subordinados las capacidades, habilidades, conocimientos, valores y experiencia que algunos poseen, para asumir determinadas actividades importantes. Utilizan el control con frecuencia para evaluar el desempeño del trabajador, señalar las deficiencias en el trabajo, realizar ajustes y adoptar medidas.
- Aplican un estilo democrático para dirigir, solo el 17% reconoce que en ocasiones no tiene en cuenta las opiniones de sus subordinados para la toma de algunas decisiones.
- El 75% considera que existe buen trabajo en equipo, el resto manifiesta que se observan deficiencias en la cooperación entre los trabajadores.
- Solo el 33% opina que hay dificultad con la comunicación ascendente-descendente y horizontal.

Competencias de los directivos

Al caracterizar las competencias laborales de los directivos, el equipo de trabajo lo clasificó con un desarrollo medio, con un valor del 65 %, dado por:

- El 67% de los directivos reconocen que tienen todos los conocimientos necesarios para controlar su actividad y el personal que dirigen, mientras que un 25% considera que les falta experiencia, ante la toma de decisiones, por lo relativamente nuevos que son en la actividad de dirigir.
- El 83% de los directivos valora de eficiente el trabajo como proveedor interno, por la calidad de su información y veracidad; el resto aunque considera que su

trabajo es bueno, reconoce que en ocasiones existe demora en la información que suministran a otras áreas, a causa de que su trabajo depende de otros.

- El 17% opina que su equipo de trabajo no les reconoce las cualidades y habilidades requeridas para el desempeño de su cargo.
- Solo un 8%, (un directivo) considera que la organización no les reconoce el trabajo a las personas que forman su equipo de servicio debido a su conducción.

Cultura organizacional

Para el diagnóstico de la cultura organizacional se aplicó la encuesta propuesta por Peña Riverón (2008) en su tesis de diploma a 79 trabajadores, distribuidos por categorías ocupacionales⁶. El equipo de trabajo concluyó que la cultura organizacional posee un desarrollo medio, con un valor del 73 %, debido a los resultados siguientes (ver Anexo 3):

- El 73% de los trabajadores encuestados está totalmente seguro de las cualidades que posee el director para dirigir, mientras el 80% está totalmente de acuerdo en que el director tiene conocimiento de todas las decisiones que se toman en la unidad, no está seguro el 10% (categoría servicio el 17% y obrero el 23%).
- El 92 % del total reconoce que el diseño de la estructura favorece el control y la supervisión directa de cualquiera de los dirigentes, y el 63% está totalmente de acuerdo con los debates que se realizan en las reuniones, solo el 30% de los obreros refiere que en las reuniones no se debaten asuntos de interés.
- El 24% del total (24% de los técnicos, un 33% de servicio, y un 27% de los obreros) manifiesta su desacuerdo en que la Unidad les da un merecido reconocimiento a las personas cuando aportan al cumplimiento de los planes productivos.
- El 100 % reconoce el trabajo de la unidad en la búsqueda de la mejora continua y la innovación tecnológica, de ellos el 97% reconoce que la entidad está en constante monitoreo del entorno para adelantarse a los posibles cambios de

⁶ En el Anexo 4 se muestra la aplicación de un muestro aleatorio estratificado teniendo en cuenta las diferentes categorías ocupacionales.

este. Solo el 17% de los trabajadores pertenecientes a la categoría de servicio no está seguro si el nivel profesional que poseen los trabajadores está acorde con las exigencias actuales del sector empresarial.

- El 63% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que el nivel de pertenencia y compromiso de los trabajadores de la unidad es muy elevado, el resto está de acuerdo.
- El 96% confía en que la organización cumple con sus compromisos externos, solo el 10% de los obreros se encuentra inseguro al respecto.

3.2 Fase 2. Implantación del ambiente de control

Paso 4. Determinar instrumentos e indicadores para evaluar el ambiente de control

Se realizó la selección de los expertos y la valoración de la posible aplicación de los instrumentos e indicadores que se utilizarían en la organización objeto de estudio para llegar a un consenso de su empleo y utilización para evaluar el ambiente de control.

Tarea 1. Selección de los expertos

El equipo de trabajo escogió a 12 trabajadores, con las competencias requeridas, motivación por el trabajo a realizar y experiencia en la actividad de auditoria y en los recursos humanos, como posibles expertos; se les aplicó una encuesta⁷, de la cual solo 7, de los seleccionados obtuvieron un coeficiente de competencia alto ($0,8 \leq Kc. \leq 1$), ver Anexo 5.

Tarea 2 y 3. Aplicar instrumentos y definición de indicadores

Seleccionados los expertos, se les mostró los instrumentos e indicadores que se proponen en el procedimiento para evaluar el ambiente de control y se les aplicó el método Delphi por rondas, para buscar el consenso entre ellos, se les pidió que pusieran otros indicadores y técnicas que consideraran útil para su evaluación. Todos concordaron en un 100% con lo propuesto, considerando que no eran necesarios otros instrumentos o técnicas en el estudio.

⁷ Encuesta para determinar el coeficiente de competencia del experto tomada del Anexo 3 del trabajo de diploma de Peña Riverón (2008).

Paso 5. Diagnóstico del ambiente de control

Para diagnosticar el ambiente control a través de los procesos claves del SGICH, se aplicó el procedimiento específico:

Tarea 1. Diagnóstico de las políticas y prácticas del SGICH

Se efectuó el diagnóstico siguiendo el hilo conductor que muestra la figura 2.6 del capítulo 2, este análisis se realizó para cada uno de los procesos del referido sistema. Se concluyó lo siguiente:

No existe formulada una política para el SGICH, ni para el resto de sus procesos, por lo que las reglas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados no existen. La organización no cuenta con una orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones no deseadas y(o) pongan en riesgo el resultado de las funciones específicas.

Por tanto se realizó una auditoría a cada uno de los procesos del sistema, de la cual se obtuvo que a pesar que no existen las políticas, existen manuales, procedimientos y reglamentos, acorde lo exigido en las regulaciones, excepto el proceso de autocontrol que aún está en elaboración. En entrevistas realizadas a trabajadores de la unidad para conocer la satisfacción con la aplicación de los procedimientos y prácticas del SGICH se obtuvo que hay insatisfacción con las prácticas efectuadas en los procesos de evaluación del desempeño, estimulación moral y material, organización del trabajo y competencias laborales; a causa de que la evaluación del desempeño no se les realiza a través de indicadores individuales, siempre no alcanzan los ingresos previstos por problemas ajenos a ellos como incumplimiento del plan de ventas por falta de aseguramiento técnicos-material y problemas con la contratación económica, dificultades de comunicación y coordinación entre las áreas y desconocimiento de las competencias laborales del cargo que desempeñan. Los resultados obtenidos en esta evaluación se resumen en la Tabla 2.

Procesos del elemento Política y práctica del SGICH	Formulación de la política		Formulación correcta		Existencia de procedimientos		Satisfacción	
	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no
Selección e Integración		X			X		X	
Evaluación de desempeño		X			X			X
Capacitación y desarrollo		X			X		X	
Estimulación moral y material		X			X			X
Organización del Trabajo		X			X			X
Competencias laborales		X			X			X
Gestión de la SST		X			X		X	
Comunicación institucional		X			X		X	
Autocontrol		X				X		

Tabla 2. Resumen del diagnóstico realizado a las políticas del SGICH

Tarea 2. Diagnóstico de los procesos claves del SGICH

Se aplicó la lista de chequeo sugerida en el procedimiento. Los resultados obtenidos aparecen en el Anexo 6, son:

Proceso clave: Evaluación del desempeño

Este análisis se realizó con la colaboración de los técnicos del departamento de capital humano, unido al equipo de trabajo, del cual se obtuvo que cuentan con un reglamento para evaluar el desempeño individual de cada trabajador, basado en el Decreto 281/2007 y la Resolución 21/2007, en el cual se establece indicadores generales, ninguno relacionado con las competencias laborales de cada cargo.

Se comprobó que se utiliza este reglamento, por lo detectado a continuación:

- Realizan las evaluaciones anuales en el tiempo establecido (entre la segunda quincena del mes de enero y la primera de febrero), con cortes parciales (mensuales y trimestrales)
- El encargado de efectuarlas es el jefe inmediato superior de cada trabajador, llevando un registro con los avances, deficiencias y recomendaciones de cada evaluado
- Aplican la evaluación a todos los trabajadores que tengan laborado como mínimo el 70% de su tiempo de trabajo, independientemente del contrato laboral que tengan con la entidad; empleando las categorías desempeño laboral superior, desempeño laboral adecuado y desempeño laboral deficiente.

En las evaluaciones efectuadas en el primer trimestre del presente año, no han existido reclamaciones, revelándose la justeza en este proceso. Al cierre del año 2009, el 46%⁸ de los evaluados obtuvo la categoría: desempeño laboral superior; se comprobó en los expedientes laborales las recomendaciones derivadas y capacitación, para cumplir en este año.

Se aplicó una entrevista⁹ a 79 trabajadores¹⁰, de la cual se obtuvo respuestas satisfactorias, los trabajadores poseen dominio del reglamento y aunque están satisfechos con el proceso en cuanto a la seriedad con que se realiza, no están conformes con los indicadores establecidos para evaluar el desempeño de su trabajo, porque ninguno de estos mide las actividades específicas que realizan.

El equipo de trabajo al valorar lo antes expuesto considera que este proceso tiene un desarrollo medio.

Proceso clave: Selección e integración

Para el análisis de este proceso se solicitó la documentación al departamento de capital humano. Poseen un procedimiento para el proceso de selección e integración, elaborado acorde a la Resolución 8/2005 y el Decreto 281/2007; a través de la documentación revisada correspondiente a las contrataciones efectuadas, se comprobó que utilizan este procedimiento correctamente.

Se aplicó una entrevista¹¹ (ver Anexo 9) intencional a los últimos 6 trabajadores contratados, de las que se obtuvo respuestas positivas acorde a lo establecido en el procedimiento, sin embargo como punto común para el 100 % de los entrevistados, plantearon que desconocen las competencias laborales y las funciones específicas de sus cargos.

El equipo teniendo en cuenta que el proceso de selección e integración al trabajo se realiza según lo establecido, existe satisfacción en los trabajadores con el proceso, y no se tiene en cuenta las competencias laborales de cada cargo; valora este proceso con un desarrollo medio.

⁸ En el cierre del año 2009 fueron evaluados 177 trabajadores, de los cuales 82 obtuvieron la categoría desempeño laboral superior.

⁹ Entrevista diseñada por la autora de este trabajo con el objetivo de valorar el conocimiento y satisfacción de los trabajadores con el proceso de evaluación del desempeño, ver Anexo 7.

¹⁰ Cifra obtenida de un muestreo aleatorio simple, ver Anexo 8.

¹¹ Esta encuesta se tomó del Anexo 11 de la Tesis de Diploma de Quevedo Leyva (2010).

Proceso clave: Capacitación y desarrollo

La organización cuenta con un plan de capacitación y desarrollo para el capital humano, confeccionado por la Resolución 29/2006 y el Decreto 281/2007; el equipo de trabajo a través de la documentación revisada comprobó que el plan está elaborado a partir de los objetivos de la entidad y la integración de los planes de capacitación individual de cada trabajador, este último elaborado teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones del desempeño realizadas. Este plan está confeccionado correctamente, recoge cantidad de participantes, tipo de acción a capacitar, el modo de formación, centro que avala o nombre del que impartirá la acción, y fecha de inicio y culminación del curso.

Se constató que se evalúa trimestralmente el cumplimiento e impacto de la capacitación y desarrollo, y se analiza en cada consejo de dirección, a través de indicadores, algunos de ellos son: % de cumplimiento de la capacitación planificada, % de participación real de los trabajadores, calidad del trabajo, y productividad y uso racional de los recursos. Al cierre del año 2009 se alcanzó un 100% de participación de los trabajadores, en las acciones de capacitación previstas.

Se evidenció que hasta el primer trimestre del año se cumplen las acciones previstas en el plan, por los centros proveedores de formación (CITMA, DESOFT y CONAS), con un nivel de asistencia y satisfacción de un 100%.

El equipo de trabajo evaluó este proceso clave como alto teniendo en cuenta que el plan está elaborado sobre la base de las necesidades de capacitación y aprendizaje, evaluación del desempeño y estrategia de la organización.

Proceso clave: Estimulación moral y material

El equipo de trabajo revisó la documentación existente sobre la estimulación moral y material en el departamento de capital humano de la unidad. Tiene aprobada la forma de pago por resultados finales y aplica el sistema de pago por indicadores específicos, siendo el plan de ventas su indicador formador y como condicionantes tienen establecidos el Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto de la UIC y el Gasto Total por Peso de Ingreso Total de la UIC; se revisó el contenido de su reglamento, aprobado por el Director General, comprobándose su correcta

elaboración conforme a lo establecido en la Resolución 9/ 2008 y el Decreto 281/ 2007. También efectúan pagos adicionales (por CLA, CIES, pago correspondiente por la aplicación del perfeccionamiento empresarial, y otros), debidamente autorizados y recompensan al trabajador con un sistema de estimulación material en CUC, aprobado en la resolución 26/2010 por el Director General.

La unidad también dispone de un reglamento para la estimulación moral, aprobado por el Director General, basado en la Resolución 13 del 2004 de MTSS. De lo establecido en él, se evidenció que existe un programa de medidas para estimulación moral, encaminado a satisfacer las expectativas por las labores realizadas y adquirir o consolidar principios éticos y profesionales que contribuyan a una cultura basada en valores que potencien la dirección estratégica de la entidad, también se comprobó que se evalúa la efectividad de este, a través de indicadores definidos, algunos de ellos son: el índice de crecimiento de la productividad del trabajo, cumplimiento de la disciplina laboral y del aprovechamiento de la jornada de trabajo, cumplimiento de los objetivos y planes de trabajo, etc.

De los pagos efectuados hasta el primer trimestre del presente año se revisó: la certificación de los indicadores establecidos para el sistema de pago y el de estimulación en cuc, por los responsables designados en respectivos reglamentos, y la correspondencia entre los salarios de la nómina con el sistema de pago aplicado y con el salario de cada cargo; no se encontró violación alguna.

Se aplicó la Lista de Chequeo que aparece en el Anexo 16 de la tesis doctoral de la autora del procedimiento para la evaluación del proceso estimulación moral y material a una muestra simple de 79 trabajadores¹².

Los resultados de la lista de chequeo se muestran en el Anexo 10 de esta investigación y se obtuvo los siguientes resultados:

- El 100% de los encuestados afirman la existencia del reglamento del sistema de pago, de los pagos adicionales, del sistema de estimulación en pesos

¹² En el Anexo 9 de esta investigación, se muestra el cálculo de un muestreo aleatorio simple, para la aplicación de la lista de chequeo, con el objetivo evaluar el proceso de estimulación moral y material.

convertibles, así como de su correcta aplicación según lo establecido en la documentación

- El 82% considera que existe correspondencia entre la forma y sistema de pago con el proceso donde se aplica, el resto opina que parcialmente
- El 78% de la muestra, considera que existe correspondencia entre los indicadores y condiciones con los objetivos del área y la organización donde se aplica
- El 97 % de los encuestados manifiestan la existencia de un sistema de estimulación moral
- El 76% considera que cumple el objetivo para el cual fue diseñado y un 11% no se sienten estimulados moralmente
- Solo el 11% no está satisfecho con el sistema de estimulación moral que se les aplica

Por lo anteriormente expresado el equipo cataloga este proceso clave con un desarrollo medio.

Tarea 3 Diagnóstico de los elementos del ambiente de control

Para el diagnóstico de los elementos del componente ambiente de control, el equipo de trabajo aplicó la lista de chequeo, propuesta en el procedimiento a los 6 integrantes del comité de control interno de la unidad. Los resultados obtenidos se muestran en el Anexo 11 de esta investigación y son los siguientes:

Elemento: Integridad y valores éticos

Están definidos los valores éticos para los cuadros a través de un procedimiento establecido y el Código de Ética de los cuadros, en entrevistas se constató que los cuadros conocen los valores éticos que deben cumplir. Existen definidos los valores compartidos, pero no por categoría ocupacional. No están incluidos en las competencias laborales de cada cargo, por lo que tampoco se evalúan estos en el desempeño individual del trabajador. El desarrollo de este elemento se consideró como bajo.

Elemento: Competencias laborales

Existe un procedimiento que aún no está aprobado, este es deficiente pues le falta aspectos; la descripción de cómo se lleva a cabo el proceso no es clara y no se

especifican las herramientas que se utilizaran para la correcta identificación de las competencias. Están elaboradas las competencias para el 72% de los cargos, con dificultades, pues carecen de requerimientos específicos, como los vinculados a la personalidad (valores, temperamento, etc.). Como no están definidas las competencias de la organización, de los procesos y la de los cargos, no existe conocimiento de los trabajadores respecto a esto. Se le otorga a este elemento un desarrollo bajo.

Elemento: Atmósfera de confianza mutua

Existe una atmósfera de confianza mutua satisfactoria en la organización. Predomina la confianza de los directivos sobre los subordinados, respecto a los valores, capacidades, experiencias y habilidades que poseen la mayoría de estos, para asumir importantes actividades. Los trabajadores consideran que existe un nivel de comunicación adecuado entre jefe-subordinado, la cual se favorece a través del estilo participativo que emplean los directivos para dirigir, por lo que los trabajadores están satisfechos con la importancia y participación que se les da en la toma de decisiones en la organización; esto se manifiesta en el sentido de pertenencia que predomina en la mayoría de ellos. Se comprobó que desde la máxima autoridad hay un ambiente de trabajo coherente con la cultura control interno, por el cumplimiento con la documentación establecida, conocimientos, y conducta de los trabajadores. El equipo de trabajo basado en estos criterios considera que existe un alto desarrollo de este proceso.

Elemento: Estructura Organizativa

La unidad posee su estructura organizativa aprobada en resolución por el Director General. Se comprobó a través de la documentación analizada que se actualiza antes los cambios organizativos que ocurren. Existe correspondencia entre la estructura y la plantilla aprobada; así como están definidas las funciones para cada miembro. Se verificó en los expedientes laborales que todos los dirigentes, cuadro, designados, cuentan con sus nombramientos actualizados, acorde un reglamento funcional establecido. A pesar de que el diseño de la estructura favorece una comunicación adecuada en todos los sentidos, existen dificultades en la comunicación horizontal por inadecuados métodos de trabajo, lo que origina

insatisfacción entre las áreas, esto no llega a afectar la eficiencia de la unidad. El equipo de trabajo clasificó este elemento con un desarrollo alto.

Elemento: Asignación de autoridad y responsabilidad

El equipo de trabajo clasificó este elemento con un desarrollo medio. Los dirigentes, funcionarios y designados conocen su autoridad y responsabilidad sobre los recursos materiales, y subordinados; el resto de los trabajadores aunque reconocen su responsabilidad sobre los recursos y los límites de su autoridad según la estructura, no lo tienen redactados en todos en sus cargos. En correspondencia con la autoridad que le compete a cada jefe superior, se dictan las medidas. A través de entrevistas realizadas y revisión de documentos se comprobó que se trabaja con la reservas de cuadros, los jefes superiores delegan autoridad a sus reservas y sustitutos, y se supervisa y aprueba el trabajo que ellos realizan, existiendo satisfacción con este trabajo.

Elemento: Políticas y prácticas del SGICH

No está elaborada una política para el SGICH, por lo que tampoco para el resto de sus procesos. Aunque existe esta dificultad se cuenta con los manuales, procedimientos y reglamentos para el resto, exceptuando el proceso de autocontrol, que aún está inconclusa su confección. Se manifiesta insatisfacción en los trabajadores con su aplicación en los procesos de evaluación del desempeño, estimulación moral y material, competencias laborales y organización del trabajo. No se recogen todos los elementos considerados necesarios en el componente ambiente de control.

El equipo de trabajo, consideró a este elemento con un desarrollo medio.

Tarea 4 Diagnóstico a través de los instrumentos e indicadores mediante el Cuadro de Mando Integral (CMI):

El equipo de trabajo aplicó el instrumento propuesto en el procedimiento al grupo de expertos seleccionados; los resultados obtenidos se muestran en el Anexo 12. Se determinó el Nivel de Implantación del Ambiente de Control (NIAC), utilizando el método de entropía, se calcularon los pesos de importancia de las 28 preguntas y se combinaron éstos con los promediados a partir de los criterios de los expertos

(ver tabla 3). Se concluye que la Unidad de Investigaciones para la Construcción posee implantado el ambiente de control con deficiencias¹³.

Elementos del Ambiente de Control	Preguntas	Peso relevancia Método entropía Wap	Calificación otorgada por los expertos a los atributos (Pap)					P _{ap} * W _{ap}
			1	2	3	4	5	
Integridad y Valores éticos	1	0,0546					X	0,2730
	2	0,0365			X			0,1095
	3	0,0312					X	0,1560
	4	0,0424			X			0,1272
Competencias laborales	5	0,0218	X					0,0218
	6	0,0188	X					0,0188
	7	0,0316		X				0,0632
	8	0,0344		X				0,0688
Atmósfera de Confianza Mutua	9	0,0306					X	0,1530
	10	0,0349				X		0,1396
Estructura Organizativa	11	0,0356					X	0,1780
	12	0,0320				X		0,1280
	13	0,0642					X	0,3210
Asignación de autoridad y responsabilidad	14	0,0436		X				0,0872
	15	0,0467				X		0,1868
Políticas y prácticas del SGICH	16	0,0142		X				0,0284
	17	0,0445			X			0,1335
Selección e Integración	18	0,0241					X	0,1205
	19	0,0400					X	0,2000
Evaluación del Desempeño	20	0,0120					X	0,0600
	21	0,0455	X					0,0455
	22	0,0499		X				0,0998
Capacitación y desarrollo	23	0,0274					X	0,1370
	24	0,0445					X	0,2225
	25	0,0228					X	0,1140
Estimulación moral y material	26	0,0486					X	0,2430
	27	0,0331				X		0,1324
	28	0,0346					X	0,1730
Total		1						3,7415

Tabla 3. Determinación del NIAC en la Unidad de Investigaciones para la construcción

Se aplicó el sistema de indicadores bajo la filosofía del CMI, para realizar el diagnóstico del ambiente de control, en los períodos 2008 y 2009. Permitió identificar las fortalezas y debilidades del sistema desde las cuatro perspectivas (ver Anexo13), ellas son:

¹³ Criterio obtenido al comparar el valor resultante (3,7415) con los intervalos especificados en la tabla 1 del Capítulo 2.

Perspectiva de los Procesos

El Índice de mejora del control interno alcanza un valor de 86%, indicando de las acciones de control realizadas tanto internas como externas por el personal especializado se han aprobado un 12% más que el año anterior, no alcanza el estado deseado.

La proporción de medidas disciplinarias aplicadas, respecto al total de trabajadores existentes en el año 2009 disminuyó en un 4% comparado al año anterior, indicando que aún no se establece un control adecuado.

El índice cargos con competencias en el 2009 fue de un 72%, incrementándose respecto al anterior año en un 24% más, lo que expresa que existe mayor cantidad de cargos que cumplen con las competencias laborales requeridas.

Está elaborado el organigrama y aprobado, se demuestra con los años analizados que la misma se mantiene actualizada ante los cambios estructurales.

No existe una política del SGICH, y tampoco para cada proceso. Los manuales, procedimientos, reglamentos están elaborados en correspondencia con lo exigido en las regulaciones y se aplican, pero hay insatisfacción con algunas de las prácticas del SGICH, ellas son la estimulación moral y material, evaluación del desempeño, y organización del trabajo.

El índice razón de selección e integración de un año con respecto al otro indica que los candidatos internos y externos que se presentan al proceso, cada vez más poseen las competencias requeridas, en el año 2009 del total presentados el 85% fueron válidos, se incrementó en un 12% en comparación al año 2008. La calidad con que se realiza este proceso también aumentó (3%) pues de los trabajadores seleccionados, vencieron el periodo de prueba el 94%.

Aunque el Índice de cumplimiento de la evaluación del desempeño en el año 2009 no alcanzó el estado deseado, se evaluó un 7% más de trabajadores, respecto al 2008.

El nivel de participación del personal de la organización, en las acciones de capacitación y desarrollo en el año 2009 fue del 100%, mientras que en el año anterior solo participó el 86% del total de trabajadores.

Perspectiva Económica

Estos indicadores se determinan en la organización por primera vez, permiten realizar una valoración de la implicación económica de las medidas disciplinarias.

Las medidas disciplinarias que causan la aplicación de responsabilidad material por pérdidas económicas en la organización, tienden a disminuir, así lo demuestra el indicador, en el año 2008 de los trabajadores con medidas disciplinarias, se aplicó la responsabilidad material al 25%, mientras que en el 2009 este valor disminuyó hasta un 17%.

El Índice de deficiencia con afectación económica expresa que en el año 2009 el 1.1% del total de las deficiencias detectadas provocaron pérdidas económicas, aunque disminuye respecto al anterior año, no se aproximan al estado deseado.

La proporción de gastos asociados a pérdidas económicas provocadas por el capital humano por su inadecuado desempeño fue de 1,04 % en el 2009 de los gastos totales, este indicador disminuyó en un 1,06% en comparación con el año anterior. Este debe tenerse en cuenta para disminuir los gastos totales.

Perspectiva de Crecimiento

El índice de ausentismo disminuyó en 1.25 % con respecto al año anterior por la disminución de los certificados médicos, ausencias injustificadas, permisos administrativos y licencia sin sueldo.

El índice de fluctuación se incrementó en 0.04 % con respecto al año 2008, a causa de mejores ofertas de trabajo, Jubilación, y solicitud de baja por atención a familiares.

La productividad del trabajo se sobrecumplió ambos períodos, en el año 2009 se incrementó en un 4% más con respecto al año 2008, lo que muestra incrementos en correspondencia con las metas de la empresa.

El Índice de la calidad de la evaluación en el año 2009 muestra que del total de trabajadores a evaluar, fueron evaluados satisfactoriamente el 96%, incrementándose en un 5% respecto al año 2008, el resto obtuvo una evaluación de deficiente. La organización debe trabajar en el incremento de este indicador.

Perspectiva Clientes

El grado satisfacción laboral se evalúa mediante los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta aplicada para el diagnóstico al proceso clave Estimulación moral y material, obteniéndose que existe un 22 % de trabajadores que no se encuentra satisfecho laboralmente en la organización.

Para la satisfacción de los clientes internos, se tuvo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta aplicada para determinar la cultura y las competencias de los directivos, definiéndose con un valor del 83%.

La cultura organizacional es media, por los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta para determinarla.

CONCLUSIONES

Aplicado el procedimiento propuesto, en la Unidad de Investigaciones para la Construcción y analizados los resultados obtenidos se arriban a las conclusiones siguientes:

1. El control interno constituye un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las organizaciones y su componente base es el ambiente de control
2. Del análisis realizado en la literatura el procedimiento propuesto por Nieves Julbe, 2010 en su tesis doctoral, es el único que permite evaluar el componente ambiente de control del sistema de control interno.
3. La aplicación parcial de este procedimiento permitió diagnosticar el componente ambiente de control. Se obtuvo lo siguiente:
 - Los elementos del ambiente de control integridad y valores éticos, y competencias laborales se clasifican con un desarrollo bajo
 - No existe una política formulada para el SGICH y tampoco para el resto de los procesos.
 - La organización tiene implantado el ambiente de control con deficiencias, obteniendo un valor en el NIAC de 3,7415
 - Los Indicadores analizados mediante la filosofía del cuadro de mando integral (CMI) no se comportan desfavorablemente, aunque en su mayoría no alcanzan el estado deseado, coincidiendo este resultado con la evaluación del componente ambiente de control

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio realizado, sugerimos lo siguiente:

1. Informar a los trabajadores de la organización de los resultados obtenidos en la investigación
2. Revisar las deficiencias detectadas en el componente ambiente de control, por parte del comité de control interno de la unidad en conjunto con el departamento de capital humano, y trazar planes de acción para su solución
3. Aplicar este procedimiento hasta su fase final, para mantener la mejora continua del componente
4. Divulgar la utilización del procedimiento empleado en otras Unidades del país, pertenecientes a la ENIA, para su aplicación.

BIBLIOGRAFÍA

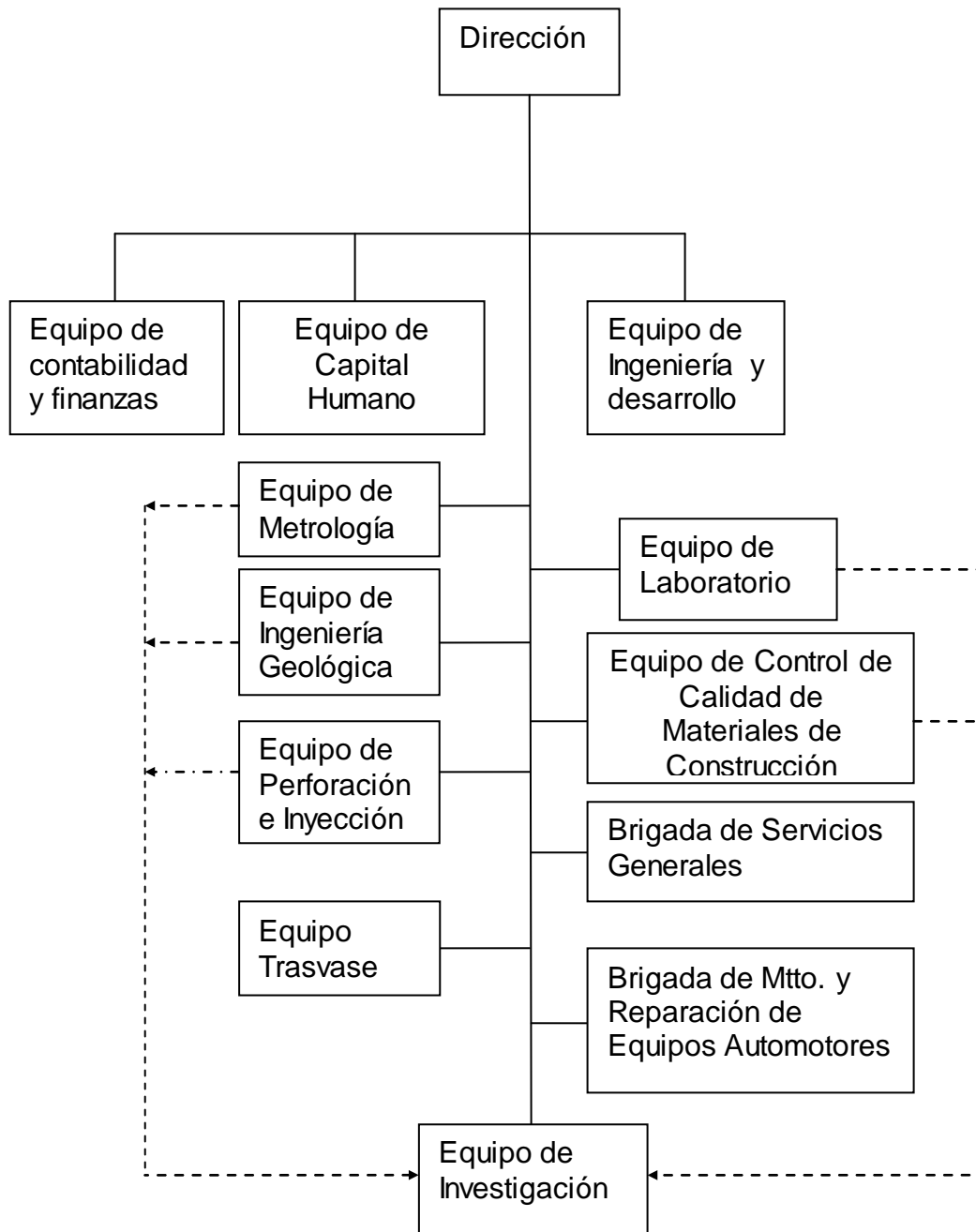
1. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2009). Ley No. 107/09. "De la Contraloría general de la República de Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
2. Beer, M. y otros. (1990). Gestión de Recursos Humanos. España: Ed. Ministerio del Trabajo
3. Beer, M. y otros (1999). Strategic Change: A new dimension of human resource management. Harvard Business School. Boston.
4. Carmona, González, M. (2003). Control Interno. Monografía en soporte digital.
5. Carmona, González, M. (2003). El papel de la auditoría en los procesos de mejora continua de la gestión. Revista Auditoría y Control. La Habana. No. 8 Abril 2003, 21p. Cuba.
6. CETSS 1985. Código del Trabajo de la República de Cuba (ley 49/84)). Ciudad Habana. Cuba
7. CINTERFOR/ OIT (2001). Competencias laborales y su impacto en el modelo de gestión. Méjico. <http://www.cinterfor.org.uy>
8. Comparación de modelos COBIT, SAC y COSO. s/a. 17p. <http://secugest.blogspot.com/2007/04/control-interno.html>.
9. Contraloría General de la República. (2011). Resolución No 60. Normas del Sistema de Control Interno. La Habana. Cuba.
10. Colectivo de autores. 2000. Detección de las debilidades de un sistema de control interno en auditoría.
11. Cuesta Santos, A. (2001). Gestión por competencias. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
12. Cuesta Santos, A. (2002). Gestión del conocimiento; análisis y proyección de los recursos humanos. Editorial Academia, La Habana. Cuba.
13. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda Edición corregida y ampliada. Editorial: Academia. Cuba
14. Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. 5 Edición. Editorial Mc Graw-Hill, Colombia.
15. Decreto 281, 2007. Reglamento para la implantación del Sistema de Gestión Empresarial.
16. García, S.; De Simona, R. (2008). Una herramienta indispensable para el auditor. 5p. Argentina.

17. Grupo de Perfeccionamiento Empresarial. (2006). Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Segunda versión. 183p. La Habana. Cuba.
18. Guerrero, M. A. M. Nuevos conceptos de control interno. Informe COSO
19. Hernández Celis, D. (2007). La auditoría de gestión en el área de recursos humanos de Es-Salud. 38p. Lima. Perú.
20. Landino, E. (2008). Control Interno. Informe COSO, Monografía.58p. <http://www.monografia.com>.
21. Lo, H. (2007). Normas generales de control interno. Dirección Nacional de Impresiones y Publicaciones Oficiales. Colombia. IMPRO. 44p.
22. Marín Triana, Z. (2006). Los procesos en los sistemas de gestión de los recursos humanos. Revista Gaceta Laboral No. 15/2006. La Habana. Cuba.
23. Marsán Castellanos, J. y otros. (1987). La Organización del Trabajo. Tomo I. Editorial ISPJAE. Ciudad de la Habana. Cuba.
24. Ministerio de Auditoría y Control. (2003). Resolución No 40. Procedimiento para la elaboración, control e información del plan anual de auditorías. Cuba.
25. Ministerio de Auditoría y Control. (2004). Resolución No 100. Normas de Auditoría Interna. Anexo I. Regulaciones sobre la actividad de Auditoría Interna. Anexo II. Cuba
26. Ministerio de Finanzas y Precios. (2003). Resolución No 297. y Anexo: Definición de Control Interno, Contenido de los componentes, normas. Cuba.
27. Ministerio de Finanzas y Precios. (2004). Informe sobre la aplicación del control interno en la provincia de Holguín, Cuba
28. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2000). Los Sistemas de pagos y estimulación por los resultados de trabajo. La Habana. Cuba
29. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2001). Proyecto para la determinación y normalización de las competencias laborales. Dirección de fuerza de trabajo. La Habana. Cuba
30. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2004). Resolución 28. Lineamientos Metodológicos para el estudio y aplicación de medidas de organización y medición del trabajo La Habana. Cuba
31. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2005). Resolución 29. Organización, control y desarrollo de la capacitación. La Habana. Cuba
32. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2006). Resolución 26. Resolución general de organización del trabajo. La Habana. Cuba.

33. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2006). Resolución 28. Resolución sobre calificadores de cargo de perfil amplio e idoneidad demostrada. La Habana. Cuba.
34. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2007). Resolución 21. Sobre la evaluación del desempeño. La Habana. Cuba
35. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2008). Resolución 9. Reglamento general sobre las formas y sistemas de pago. La Habana. Cuba
36. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2009). Lineamientos para la presentación, revisión, aprobación y control de los reglamentos de los sistemas de estimulación en cuc. La Habana. Cuba
37. Morales Cartaya, A. (2006). Modelo cubano para la Gestión integrada del capital Humano. Tesis en opción al grado científico en doctor en ciencias técnicas. La Habana. Cuba.
38. Morales Cartaya, A. (2008). El Sistema de Gestión del Capital Humano, proyecciones para esta nueva etapa. Intervención especial en la Constitución de la Red de Capital Humano. La Habana. Cuba.
39. Nieves Julbe, A. (2009). Los sistemas integrados de gestión. Un acercamiento teórico metodológico. Colectivo de autores. Revista INGENIARE. Año 3. No. 5. Diciembre 2008. (ISSN 1909-2458). Barranquilla. Colombia.
40. Nieves Julbe, A. (2009). El ambiente de control interno. Un acercamiento teórico metodológico. Revista Contribución a la Economía. <http://www.eumed.net/ce/2009/njvz.htm>. (ISSN 1696-8360), indexada en IDEAS-RePEc y alojada en <http://www.eumed.net/ce/>. España.
41. Nieves Julbe, A. El ambiente de control interno. Modelo y Procedimiento para su implantación. Revista electrónica Ciencias Holguín. (ISSN 1027-2127). Aceptado para su publicación. 2009. Holguín. Cuba.
42. Nieves Julbe, A. La gestión integrada del capital humano. Base metodológica del ambiente del control interno. CD-ROOM. (ISBN 978-959-16-1010-2)Abril, 2009. Holguín. Cuba.
43. Nieves Julbe, A. 2010. Procedimiento para la implantación del ambiente de control a través de los procesos claves del sistema de gestión integrada del capital humano. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. Universidad de Holguín. Cuba.

44. Norma Cubana 18001: 2005 Seguridad y salud en el trabajo – Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo – Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana. Cuba
45. Norma Cubana 3000, 3001 y 3002:2007 Sistema integrado de gestión capital humano-Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización. La Habana. Cuba.
46. Órgano oficial del comité central del partido comunista de Cuba. (2011) Periódico Granma. Resolución sobre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución, 4p. La Habana, 19 de Abril. Cuba
47. Partido Comunista de Cuba (1997). Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. Periódico Granma, La Habana, 7 de Noviembre, Tabloide, 4 p. Cuba.
48. Peña Riverón, L. (2007). Procedimiento para implantar las normas del ambiente de control, teniendo como base la gestión integrada del capital humano, en la Empresa Eléctrica Holguín. Universidad de Holguín. Cuba.
49. Quevedo Leyva, N (2010). Diagnóstico del ambiente de control a través de procesos claves del sistema de gestión integrada del capital humano en la Empresa Confecciones “Yamarex”.Universidad de Holguín. Cuba
50. FONDESEP: Fondo para el desarrollo de la Educación Superior. Resolución 0020. de octubre de 2007. 4p. Bogotá. Colombia.
51. Rosales Reyes, L. y Martínez Cobas, R. (2007). Sistema de Gestión de los recursos Humanos: una mirada desde la visión del control interno. ALCUBA. 20p.Cuba.
52. Vanstapel, F. (2004). Guía para las normas del control interno del sector público. INTOSAI. Tribunal de Cuentas de Austria.85p. Austria. <http://www.intosai.org>.

Anexo 1. Organigrama la Unidad de Investigaciones para la Construcción



Anexo 2. Instrumento para evaluar el enfoque estratégico, la cultura y competencias de los directivos

Fuente: Tomado de la Tesis Doctoral de Nieves Julbe (2010), Anexo 9

	Aspectos a evaluar	Bajo	Medio	Alto	Explique su respuesta
	Enfoque estratégico	1. ¿Está definida la misión visión y valores compartidos?			12
2. ¿Se establecen objetivos a largo, mediano y corto plazo?				12	La empresa tiene definidos y establecidos los objetivos a largo (3 años), mediano (1 año) y corto plazo (períodos).
3. ¿Se realiza planeación estratégica en general?				12	La empresa posee su planeación estratégica para el trienio 2007 – 2010.
4. ¿Qué resultados ha obtenido la organización en la última evaluación de la planeación estratégica?			4	8	La organización obtuvo resultados satisfactorios en la evaluación de la planificación estratégica. El 67% conoce los resultados.
5. ¿Qué dominio posee la dirección sobre el proceso de planeación estratégica desarrollada?			5	7	No existe un dominio apropiado del contenido de la estrategia, de su cumplimiento, cambios y sus actualizaciones.
6. Se dominan las fortalezas y debilidades de la organización y se conocen las amenazas y oportunidades del entorno		1	7	4	La entidad tiene confeccionada la matriz DAFO para su diagnóstico estratégico; sin embargo no existe un pleno dominio de la misma.
7. Se realiza la actualización sistemática de la estrategia de la organización		2	7	3	Se expone que se actualiza a través de la verificación del cumplimiento de los planes y objetivos, pero no existe dominio profundo del contenido de su actualización antes los cambios organizacionales.
8. Los objetivos estratégicos están claramente delimitados, por escrito y son del dominio de todo el personal y como consecuencia se utilizan como herramientas de dirección			9	3	Los objetivos estratégicos están definidos por áreas de resultados claves, el 75% de los directivos admite que no todo el personal los domina plenamente.
9. La estrategia es clara y congruente con la visión			2	10	El 83% reconoce que la estrategia clara y congruente con la visión, pues los objetivos trazados están orientados al cumplimiento de la misma.
10. Los planes estratégicos de mediano y largo plazo contribuyen a que la empresa mantenga su ventaja competitiva				12	Los planes estratégicos trazados contribuyen a que la empresa incremente la prestación, eficiencia y calidad de los servicios para que mantenga su ventaja competitiva.
11. Están declaradas las políticas de cada uno de los sistemas organizacionales		2	10		Solamente están declaradas las políticas para el sistema de gestión de la calidad y el de medio ambiente.
12. Considera la organización el SGICH y el control interno en la planeación estratégica				12	Consideran el SGICH y el control interno en la planeación estratégica, al estar contenidos dentro de las áreas de resultados claves.
Total de votos obtenidos		5	44	95	
Total de votos obtenidos en %		3%	31%	66%	

Anexo 2 Continuación. Instrumento para evaluar el enfoque estratégico, la cultura y competencias de los directivos

Fuente: Tomado de la Tesis Doctoral de Nieves Julbe (2010), Anexo 9

Cultura directivos	Aspectos a evaluar	Bajo	Medio	Alto	Explique su respuesta
	1. ¿Cómo considera usted la relación jefe-subordinado?		2	10	Solo el 17% considera que existen dificultades en la comunicación entre jefe-subordinado.
	2.Sus superiores tienen confianza en usted			12	El 100% plantea que su superior confía en la actividad que ellos dirigen.
	3.Usted tiene confianza en sus subordinados		1	11	El 92% manifiesta tener confianza en los subordinados, por sus valores, capacidades, habilidades, conocimientos y experiencias.
	4. ¿Cómo considera la comunicación ascendente-descendente, horizontal y vertical?		4	8	El 33% opina que existe dificultad con la comunicación ascendente-descendente y horizontal entre las áreas.
	5.Su estilo para dirigir es autocrático o democrático		2	10	El 83% emplea el estilo democrático para dirigir es democrático, el resto reconoce que no siempre tiene en cuenta las opiniones de sus subordinados para la toma de algunas decisiones.
	6.Realiza la función de control con frecuencia			12	El 100% plantea que realiza el control con frecuencia.
	7.Utiliza la función de control para castigar a sus subordinados	12			El 100% expone que el control lo utilizan para evaluar el desempeño del trabajador, señalar las deficiencias en el trabajo, realizar ajustes y aplicar medidas.
	8.Considera que en su área hay trabajo en equipo	1	2	9	Existe trabajo en equipo, no obstante, el 25% manifiesta que se observan deficiencias en la cooperación entre trabajadores.
	Total de votos obtenidos	13	12	72	
Total de votos obtenidos en %	14%	12%	75%		

Anexo 2 Continuación. Instrumento para evaluar el enfoque estratégico, la cultura y competencias de los directivos

Fuente: Tomado de la Tesis Doctoral de Nieves Julbe (2010), Anexo 9

	Aspectos a evaluar	Bajo	Medio	Alto	Explique su respuesta
	Competencias laborales	1.Considera que posee todos los conocimientos necesarios para el control de su actividad y del personal que dirige		4	8
2.Considera que posee la experiencia requerida para el cargo			3	9	Solo el 25% de los encuestados consideran que les falta experiencia, ante la toma de decisiones, por lo relativamente nuevos que son en la actividad de dirigir.
3.Posee y su equipo de trabajo reconoce que tiene todos los valores éticos, cualidades y habilidades requeridas para el desempeño de su cargo		2	3	7	El 17% opina que su equipo de trabajo no les reconoce las cualidades y habilidades requeridas para el desempeño de su cargo.
4.La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por las personas que forman su equipo de trabajo debido a su conducción		1	6	5	Solo 1 directivo, que representa el 8% del total, considera que la organización no les reconoce el trabajo a las personas que forman su equipo de servicio debido a su conducción.
5.Cómo califica el resultado de su trabajo cuando usted es el proveedor interno de otra área o departamento			2	10	El 83% valora de eficiente el trabajo como proveedor interno, por la calidad de su información y veracidad; el resto aunque considera que su trabajo es bueno, reconoce que en ocasiones existe demora en la información que suministran a otras áreas, a causa de que su trabajo depende de otros.
Total de votos obtenidos		3	18	39	
Total de votos obtenidos en %		5%	30%	65%	

Anexo: 3. Resultados de la encuesta de la cultura organizacional de la UIC

Fuente: Tomado de la Tesis de Diploma de Peña Riverón (2008), Anexo 7.

No.	Preguntas	Dirigentes					Técnicos y Administrativos					Servicio					Obreros					Total					
		TD	D	I	A	TA	TD	D	I	A	TA	TD	D	I	A	TA	TD	D	I	A	TA	TD	D	I	A	TA	
1	Por las manos del director pasan todas las decisiones que se toman en mi empresa					6					37			1		5			7	9	14				8	9	62
2	El director de mi organización es tolerante y favorece el pensamiento crítico					6				8	29				2	4					11	19				21	58
3	Los debates en las reuniones giran sobre temas de gran interés para la entidad					6				12	25					6			9		8	13		9		18	50
4	El diseño de la estructura organizativa favorece el control estricto y la supervisión directa de cualquiera de los dirigentes					6					37			3	1	2				3	8	19			6	9	64
5	En la empresa se le da el merecido reconocimiento a las personas que con su labor aportan al cumplimiento de los planes de producción				1	5			9	4	24		2	1	3				8		10	12		19	1	8	41
6	Mi entidad está en constante monitoreo del entorno para adelantarse a los posibles cambios de este.					6					37					6				2	4	24			2	4	73
7	El nivel de pertenencia y compromiso de los trabajadores en mi organización es muy elevado.				2	4				13	24				1	5					13	17				29	50
8	El nivel profesional de los trabajadores está acorde con las exigencias actuales del sector empresarial.				1	5				6	31			1	4	1					9	21			1	20	58
9	La mejora continua y la innovación tecnológica son objetivos fundamentales de mi entidad					6					37					6						30					79
10	Mi organización sería incapaz de incumplir un compromiso con un cliente o proveedor					6				9	28				2	4				3	22	5			3	33	43
Total					4	56			9		52	309		2	6	13	39		17	15	94	174		28	21	151	578
%		6 dirigentes * 10 preguntas = 60					37 Técnicos y Administrativos * 10 preguntas = 370					6 Servicios * 10 preguntas = 60					30 Obreros * 10 preguntas = 300					79 encuestados en total*10preguntas=790					
																						73%					

TD: Totalmente en desacuerdo. **D:** En desacuerdo. **I:** Inseguro. **A:** De acuerdo. **TA:** Totalmente de acuerdo.

Anexo 4. Determinación del tamaño de muestra para la encuesta de cultura organizacional

Tipo de Muestreo: Muestreo Aleatorio Estratificado

Fórmulas:

$$S^2 = p(1-p) \quad V^2 = (Se)^2 \quad n' = S^2/V^2 \quad n = n' / (1+n'/N) \quad fh = n/N$$

$$nh = Nh * fh$$

N: Tamaño de la población (174 trabajadores al cierre del primer trimestre del año 2010)

y: Valor promedio de una variable (1 trabajador de la empresa)

Se: Error estándar debe ser menor que 0,1 (0,025)

V: Varianza de la población. Su definición $(Se)^2$ el cuadrado del error estándar

S²: Varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de y

p: Probabilidad de ocurrencia (0,9)

n: Tamaño de la muestra ajustado

n': Tamaño de la muestra

fh: Fracción del estrato

nh: Tamaño de la muestra para el estrato

Nh: Total de la población del estrato

Resultados:

$$S^2 = 0,9(1-0,9)$$

$$S^2 = 0,09$$

$$n' = \frac{0,09}{0,000625}$$

$$n' = 144 \text{ trabajadores}$$

$$n' = 144 \text{ trabajadores}$$

$$n = \frac{144}{1,8276}$$

$$n = 79 \text{ trabajadores}$$

$$n = 79 \text{ trabajadores}$$

$$fh = \frac{79}{174}$$

$$fh = 0,4540$$

$$fh = 0,4540$$

$$V = (0,025)^2$$

$$V = 0,000625$$

N° de estratos	Estratos por categoría ocupacional	Total de la población del estrato (Nh)	Tamaño de la muestra del estrato (nh=Nh*fh)
1	Dirigentes	12	6
2	Técnicos y Administrativos	82	37
3	Operarios	67	30
4	Servicios	13	6
Total		174	79

Anexo 5. Coeficiente de competencia de los expertos

Expertos	Coeficiente conocimiento (Kc)	Coeficiente de argumentación (ka)	Coeficiente competencia (K)
1	0.9	0.9	0.9
2	0.8	1	0.9
3	0.6	0.8	0.7
4	0.8	0.9	0.85
5	0.8	0.6	0.7
6	0.7	0.8	0.75
7	0.9	0.8	0.85
8	0.7	6	0.65
9	0.7	1	0.95
10	0.9	0.8	0.8
11	0.5	0.8	0.65
12	0.8	1	0.9

Donde:

Coeficiente de conocimiento (kc), coeficiente de argumentación (ka) y coeficiente de competencia (K) de los expertos

El código para la interpretación del coeficiente de competencia de cada experto es el siguiente:

- Si $0,8 \leq K \leq 1$, el coeficiente de competencia del experto es alto.
- Si $0,5 \leq K < 0,8$, el coeficiente de competencia del experto es medio.
- Si $K < 0,5$, el coeficiente de competencia del experto es bajo.

Anexo 6. Resultados de la aplicación de la lista de chequeo de los procesos claves del elemento política y práctica del SGICH en la UIC

Fuente: Tomado de la Tesis Doctoral de Nieves Julbe (2010), Anexo12.

Proceso	Preguntas	Bajo	Medio	Alto
Evaluación del desempeño (Desarrollo medio)	¿Existe un procedimiento?			Existe un procedimiento para la evaluación del desempeño y se utiliza
	¿Está elaborado adecuadamente?		Sí, pero no se incluye indicadores específicos relacionados con la competencias	
	¿Se utilizan indicadores para la evaluación del desempeño?		Sí, pero solo se evalúan indicadores generales y no se tienen en cuenta los indicadores relacionados con las competencias laborales	
Selección e integración (Desarrollo medio)	¿Existe un procedimiento?			Existe un procedimiento para la selección e integración y se cumple acorde lo establecido en el
	¿Se cumplen las tareas previstas para la selección e integración del personal?			Se cumplen las tareas previstas en el procedimiento teniendo en cuenta verificaciones, entrevistas, documentación etc.
	¿Se realiza este proceso teniendo en cuenta las competencias de los cargos?		Se realiza a través de requisitos establecidos para los cargos, pero no se tienen en cuenta para este proceso, las competencias de los cargos	
Capacitación y desarrollo (Desarrollo alto)	¿Existe un plan de capacitación y desarrollo?			Existe un plan de capacitación y desarrollo en base a las necesidades de aprendizaje y la estrategia de la unidad.
	¿Se cumplen las tareas previstas en el plan de capacitación y desarrollo?			Se cumplen las tareas de capacitación previstas en el plan
Estimulación moral y material (Desarrollo medio)	¿Existen los reglamentos y aprobaciones de las formas y sistemas de pagos y los pagos por resultados?			Existe un reglamento y está aprobado para la forma de pago por resultados y sistema de pago por indicadores específicos.
	¿Están correctamente aplicados?			Se aplica lo establecido en la legislación vigente
	Existe el reglamento para la estimulación moral		Existe el reglamento de estimulación moral y se aplica en la entidad, pero los trabajadores no sienten satisfacción	

Anexo 7. Entrevista para evaluar el proceso de evaluación del desempeño

Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de valorar el conocimiento y satisfacción de los trabajadores con el proceso de Evaluación del Desempeño en la Unidad de Investigaciones para la Construcción de Holguín, se le solicita su colaboración para la realización de la presente entrevista,

Muchas gracias por su cooperación.

Preguntas:

1. ¿Conoce usted que su evaluación se efectúa acorde a un reglamento establecido?
2. ¿Cuáles indicadores utilizan para evaluarlo?
3. ¿Cada qué tiempo debe ser evaluado?
4. ¿Quién debe evaluarlo?
5. ¿Qué por ciento mínimo de asistencia debe cumplir para ser evaluado?
6. ¿Está conforme usted con la evaluación de su desempeño?, ¿por qué?
7. ¿Para reclamar su inconformidad, que hace?

Anexo 8. Determinación del tamaño de muestra

Tipo de Muestreo: Muestreo Aleatorio Simple

Fórmulas:

$$S^2 = p(1-p) \quad V^2 = (Se)^2 \quad n' = S^2/V^2 \quad n = n' / (1+n'/N)$$

N: Tamaño de la población (174 trabajadores al cierre del primer trimestre del año 2010)

y: Valor promedio de una variable (1 trabajador de la empresa)

Se: Error estándar debe ser menor que 0,1 (0,025)

V: Varianza de la población. Su definición $(Se)^2$ el cuadrado del error estándar

S²: Varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de y

p: Probabilidad de ocurrencia (0,9)

n: Tamaño de la muestra ajustado

n': Tamaño de la muestra

Resultados:

$$S^2 = 0,9(1-0,9)$$

$$S^2 = 0,09$$

$$V = (0,025)^2$$

$$V = 0,000625$$

$$n' = \frac{0,09}{0,000625}$$

$$n' = 144 \text{ trabajadores}$$

$$n' = 144 \text{ trabajadores}$$

$$n = \frac{144}{1,8276}$$

$$n = 79$$

$$n = 79 \text{ trabajadores}$$

Anexo 9. Entrevista para la evaluación del proceso de selección e integración al empleo

Fuente: tomado de la Tesis de Diploma de Quevedo Leyva (2010), Anexo 11

Con el objetivo de evaluar el proceso de selección e integración del personal de la Unidad de Investigaciones para la construcción de Holguín se solicita su colaboración para la realización de la presente entrevista,

Muchas gracias por su cooperación.

Preguntas:

1. ¿Cuándo comenzó a trabajar en la empresa?
2. ¿Qué características de la empresa lo motivó a incorporarse a nuestro centro?
3. ¿Qué cargo desempeña actualmente?
4. ¿Qué requisitos le exigió el grupo de capital humano para optar por la plaza?
5. ¿Su selección para el cargo que desempeña la realizó su jefe inmediato superior, el grupo de capital humano o algún otro órgano colectivo de dirección?
6. ¿Usted fue sometido a un período a prueba?
7. En ese período ¿fueron evaluados sus resultados?
8. Al realizar su proceso de contratación en la entidad ¿se le comunicó su contenido de trabajo, sus funciones específicas y competencias laborales del cargo que desempeñaría?
9. Al incorporarse al centro ¿fue presentado ante el colectivo de trabajadores y se le realizó la bienvenida por parte de la dirección del centro?
10. ¿Recibió orientación y seguimiento en las tareas que debía desarrollar en su nuevo puesto de trabajo?
11. ¿Continuará formando parte de nuestra organización?

Anexo 10. Resultados de la aplicación de la lista de chequeo para evaluar el proceso estimulación moral y material en la UIC

Fuente: Tomado de la Tesis Doctoral de Nieves Julbe (2010), Anexo 16.

1. ¿Existe correspondencia entre el salario del cargo y el de la nómina? Sí 100%. No ---.
2. ¿La empresa tiene formas y sistemas de pagos aplicados? Sí 100%. No ---.
Si existe cuáles: La forma de pago es por resultados y posee un sistema de pago.
¿Se corresponde con la legislación vigente? Sí 100%. No ---. Parcialmente ---
- 2.2 ¿Existe correspondencia de la forma y sistema de pago con el proceso donde se aplica?
Sí 82%. No--- Parcialmente 18%
- 2.3 ¿Existe correspondencia entre el sistema de pago aplicado y lo pagado realmente en la nómina?
Sí 100% No ---. Parcialmente ---.
3. ¿En la empresa se efectúan pagos adicionales? Sí 100%. No ---.
Si se efectúan:
¿Están autorizados por la legislación laboral vigente? Sí 100%. No ---. Parcialmente ---.
¿Hay correspondencia entre el pago adicional autorizado para el cargo y lo realmente pagado?
Sí 100%. No ---. Parcialmente ---.
4. ¿La empresa tiene aplicado un sistema de estimulación? Sí 100%. No ---.
Si lo tiene aplicado:
¿Está autorizado por el facultativo correspondiente? Sí 100%. No ---. Parcialmente ---.
¿Existe correspondencia entre los indicadores formadores y condiciones con los objetivos del área donde se aplica y la organización? Sí 78 %. No 3% Parcialmente 19%
¿Existe correspondencia entre la cuantía de pago y lo realmente pagado? Sí 100%. No ---.
Parcialmente ---.
5. ¿Existen las certificaciones por las personas correspondientes de los indicadores y condiciones para efectuar el pago del sistema de estimulación? Sí 100%. No ---. Parcialmente ---.
6. ¿La empresa tiene aplicado otros sistemas de estimulación? Sí---. No ---. Si los tiene aplicado:
¿Existe correspondencia entre el pago efectuado y los indicadores establecidos? Sí--- No ---
.Parcialmente.
7. ¿Existen las certificaciones por las personas correspondientes de los indicadores y condiciones para efectuar el pago del sistema de estimulación? Sí --- No ---. Parcialmente ---.
6. ¿Existe un sistema de estimulación moral? Sí 97 % No 3%
7. Si existe, ¿considera que cumple el objetivo para el cual fue diseñado? Sí 76% No 11 %
Parcialmente 13%
8. ¿Existe satisfacción con el sistema de estimulación moral que se aplica? Sí 75% No 11 %
Parcialmente 14%

Anexo 11. Resultados de la aplicación de la lista de chequeo para diagnosticar los elementos del ambiente de control en la UIC

Fuente: Tomado de la Tesis Doctoral de Nieves Julbe (2010), Anexo 13.

Proceso	Preguntas	Bajo	Medio	Alto
Integridad y valores éticos (Desarrollo bajo)	¿Existe un procedimiento para determinar los valores éticos?			Existe un procedimiento para la determinación de la integridad y valores éticos y se utiliza
	¿Están incluidos en las competencias laborales de cada cargo?	No se incluyen en las competencias laborales de cada cargo		
	¿Se evalúan éstos en el desempeño individual?	No se tienen en cuenta en las evaluaciones del desempeño individual		
	¿Conocen los cuadros los valores que deben cumplir?		Los cuadros conocen los valores que deben cumplir, los subordinados no están satisfechos con la actuación de estos	
Atmósfera de confianza mutua (Desarrollo alto)	¿Hay desde la máxima autoridad un ambiente de trabajo coherente con la cultura de control interno?			Existe desde la máxima autoridad un ambiente de trabajo coherente con el control interno
	¿Consideran los trabajadores que los jefes mantienen un estilo participativo y coherente en la solución de los problemas?			Existe satisfacción en los trabajadores con el estilo participativo con que dirigen los jefes
	¿Consideran los trabajadores que existe un nivel de comunicación adecuado ascendente y descendente?			Consideran que hay un nivel de comunicación ascendente y descendente adecuado y existe satisfacción con este.
Competencias laborales (Desarrollo bajo)	¿Existe un procedimiento para definir las competencias de la organización, los procesos y cargos?	No existe un procedimiento documentado para la definición de las competencias		
	¿Tienen las competencias relación con los valores y están definidos para cada cargo?		No tienen incorporados los valores en todos los cargos.	
	¿Conocen los trabajadores cuáles son las competencias de la organización, el proceso donde labora y la del cargo?	Los trabajadores no conocen las competencias de la organización, del proceso donde laboran y del cargo		

Anexo 11. Continuación. Resultados de la aplicación de la lista de chequeo para diagnosticar los elementos del ambiente de control en la UIC

Fuente: Tomado de la Tesis Doctoral de Nieves Julbe (2010), Anexo 13.

Proceso	Preguntas	Bajo	Medio	Alto
Estructura organizativa (Desarrollo alto)	¿Está elaborado el organigrama de la organización?			Está elaborado correctamente
	¿Hay correspondencia entre la estructura organizativa y la plantilla aprobada, así como las funciones que desempeñan sus miembros?			Existe correspondencia entre todos los elementos
	¿Consideran la comunicación ascendente, descendente, horizontal y vertical adecuada?		Aunque el diseño garantiza que fluya la comunicación en todos los sentidos, existe insatisfacción con la comunicación horizontal por inadecuados métodos de trabajo	
	¿Los cuadros, dirigentes, y trabajadores designados cuentan con los nombramientos de sus cargos?			Cuentan con los nombramientos de los cargos y están actualizados
Asignación de autoridad y responsabilidad (Desarrollo medio)	¿Están redactadas la autoridad y responsabilidad de cada trabajador en las competencias de los cargos?		No todos los cargos tiene definidos la autoridad y responsabilidad sobre los medios en las competencias laborales.	
	¿Los jefes superiores dictan las medidas en correspondencia con autoridad del cargo?			Se dictan las medidas en correspondencia con la autoridad del cargo.
	Se delega autoridad en los sustitutos y se controla el trabajo realizado.			Se delega autoridad en los sustitutos, se supervisa y aprueba satisfactoriamente, el trabajo que realizan.
Políticas y prácticas del SGICH (Desarrollo medio)	¿Están elaboradas las políticas del SGICH adecuadamente?		Aunque no existe declarada una política para el SGICH, y tampoco para los procesos, existen manuales, procedimientos y reglamentos.	
	¿Están elaboradas como resultado del diagnóstico de sus procesos?	No		
	¿Estás políticas guardan relación con los elementos del ambiente de control?		No, solo los elementos selección e integración y capacitación y desarrollo guardan relación con las políticas y prácticas del SGICH	

Anexo 12. Resultados de la aplicación del instrumento para evaluar el ambiente de control en la UIC

Fuente: Tomado de la Tesis Doctoral de Nieves Julbe (2010), Anexo 10.

Normas	Preguntas	1	2	3	4	5	Puntuación
Integridad y Valores éticos	1. ¿Están definidos los valores organizacionales?					X	35
	2. ¿Están incluidos los valores organizacionales en las competencias de los cargos?			X			18
	3. ¿Están definidos los valores en el código de ética de la organización?					X	34
	4. ¿Las medidas disciplinarias demuestran la carencia de valores?			X			22
Competencias laborales	5. ¿Están definidas las competencias de la organización?	X					10
	6. ¿Están definidas las competencias de los procesos organizacionales?	X					11
	7. ¿Están definidas las competencias de los puestos de trabajo?		X				18
	8. ¿Existe un procedimiento para definir las competencias organizacionales, de los procesos y de los puestos de trabajo?		X				12
Atmósfera de Confianza Mutua	9. ¿Existe una atmósfera de confianza mutua entre los trabajadores?					X	31
	10. ¿La cultura de la organización demuestra este valor?				X		28
Estructura Organizativa	11. ¿Responde la estructura de la organización a los objetivos, y metas?					X	35
	12. ¿Existe satisfacción con las relaciones que se establecen entre los diferentes departamentos, procesos o grupos de trabajo?				X		27
	13. ¿La estructura permite un flujo de información adecuado en todas direcciones?					X	35
Asignación de autoridad y responsabilidad	14. ¿Los cargos tienen adecuadamente descritas la responsabilidad sobre los bienes?		X				11
	15. ¿Las personas conocen según la estructura la asignación de la autoridad y responsabilidad?				X		25
Políticas y prácticas del SGICH	16. ¿Tienen diseñadas las políticas del capital humano?		X				11
	17. ¿Hay satisfacción con el cumplimiento de las políticas por parte de los trabajadores?			X			15
Selección e Integración	18. ¿Cuentan con un procedimiento para la selección y desarrollo de los empleados?					X	35
	19. ¿Se desarrolla esta actividad en la empresa?					X	33
Evaluación del Desempeño	20. ¿Cuentan con un procedimiento para la evaluación del desempeño?				X		29
	21. ¿Se realiza la evaluación del desempeño teniendo en cuenta indicadores para cada cargo?	X					8
	22. ¿Hay satisfacción con la evaluación del desempeño que se realiza?		X				12
Capacitación y desarrollo	23. ¿Cuentan con un procedimiento para la capacitación?					X	35
	24. ¿Está elaborado el Plan de capacitación de los trabajadores sobre la base de las NCA?					X	22
	25. ¿Hay satisfacción con los planes de capacitación por parte de los trabajadores?					X	34
Estimulación moral y material	26. ¿Cuentan con un procedimiento para la compensación de los trabajadores?					X	35
	27. ¿Está correctamente aplicado y responde a las regulaciones emitidas por el MTSS?				X		27
	28. ¿Los sistemas de pago por resultados responden a los objetivos empresariales?					X	35

Anexo 13. Resultados del análisis de indicadores para evaluar el ambiente de control a través de la filosofía del Cuadro de Mando Integral en la UIC

Fuente: Tomado de la Tesis Doctoral de Nieves Julbe (2010), Anexo 11.

Perspectiva	Elemento del ambiente de control	Indicador	U/M	Año 2008	Año 2009	
P R O C E S O S	Proceso control interno o cualquiera de sus componentes	Índice de mejora del control interno	%	74	86	
	Integridad y Valores éticos	Proporción de medidas disciplinarias respecto al total de trabajadores	%	7	3	
	Competencias laborales	Índice de cargos con competencias (ICC)	%	48	72	
	Estructura Organizativa	Existencia del organigrama de cargos	--	Estaba elaborado, debidamente aprobado, y actualizado acorde a la plantilla de cargo u ocupaciones.	Está confeccionado y aprobado correctamente se realiza su actualización ante los cambios estructurales	
	Políticas y prácticas SGICH	Existencia de las políticas del SGICH	--	Elaborados reglamentos, procedimientos y manuales pero no existe una política del SGICH, y tampoco para sus procesos	No existe de una política del SGICH, tampoco para cada proceso. Se aplica la documentación pero existe insatisfacción con algunas de las prácticas del SGIC.	
	Selección e Integración		Razón de selección (interna y externa) (RS)	%	73	85
			Índice de calidad de la selección (IS)	%	91	94
	Evaluación del Desempeño	Índice de cumplimiento de la evaluación del desempeño (IED)	%	89	96	
	Capacitación y desarrollo		Nivel de Cumplimiento de las acciones de capacitación (NCAC)	%	98	101
Nivel de Participación capacitación y desarrollo (NPCD)			%	86	100	

Anexo 13 Continuación. Resultados del análisis de indicadores para evaluar el ambiente de control a través de la filosofía del Cuadro de Mando Integral en la UIC

Perspectiva	Elemento del ambiente de control	Indicador	U/M	Año 2008	Año 2009
E C O N Ó M I C	Todos los elementos	Índice de aplicación de la responsabilidad material (IARM)	%	25	17
		Índice de deficiencia con afectación económica (IDEA)	%	1.3	1.1
		Proporción gastos asociados a pérdidas económicas provocados por el capital humano (PGAPEh)	%	2.1	1.04
C R E C I M I E N T O	Todos los elementos	Índice de ausentismo (IA)	%	4.30	3.05
		Índice de fluctuación (IF)	%	0.09	0.13
		Productividad del trabajo (Pt)	%	106	110
		Índice de calidad de la evaluación (ICE)	%	91	96
C L I E N T E S	Políticas y prácticas SGICH	Satisfacción Laboral (SL)	%	0.76	0.78
		Satisfacción de los clientes internos (SCi)	%	71	75
		Cultura organizacional	-	Media	Media