

TRABAJO DE DIPLOMA

*Para optar por el Título de Ingeniero
Industrial*

*Título: Procedimiento para implantar el ambiente
de control teniendo como base la Gestión Integrada
del Capital Humano en CIMEX, S.A., Sucursal
Holguín.*

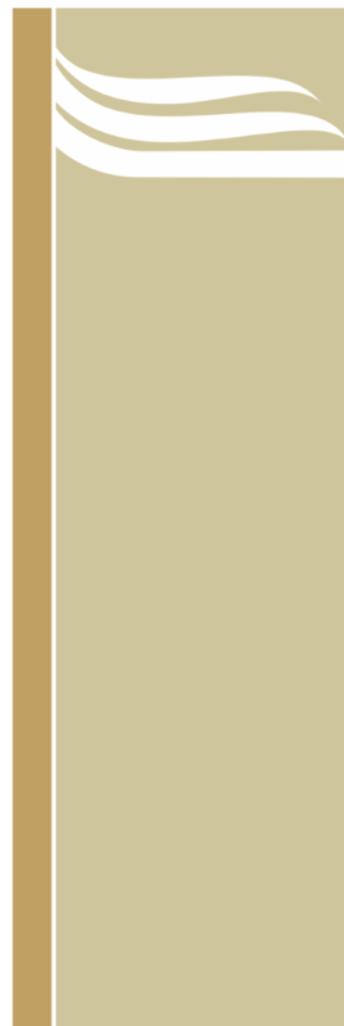
Autora: Diana Rosa González González

Tutor: DrC. Any Flor Nieves Julbe

Ing. Yudith González González

Holguín, 2011

“Año 53 de la Revolución”



UHo UNIVERSIDAD
DE HOLGUÍN
OSCAR LUCERO MOYA

“Hay algo que no se agota, que es el cerebro del hombre, la voluntad del hombre, la conciencia del hombre, su capacidad de aprender, de superarse, de desarrollarse.”

Fidel Castro Ruz

*Dedicada a mi familia principalmente a mis padres y
hermana por darme confianza y apoyarme siempre que
lo necesité.*

*A mi novio Adrian por apoyarme y estar a mi lado en
las buenas y en las malas y, en especial a mi pequeño
tesoro que es mi sobrina María Isabella, pues quisiera
servirle de ejemplo para que sea una mujer fuerte y
preparada para la vida.*

*Agradezco a mi familia en especial a mis padres y hermana
por apoyarme en todo momento.*

A mi novio Adrian por quererme y apoyarme siempre.

A mi sobrinita por quererme y estar presente.

*A mi tutora la DrC. Any Flor Nieves Julbe por guiarme y
aconsejarme durante toda la investigación.*

*A mis amigos pues me han ayudado mucho y espero que lo
sepan.*

*A mi compañera de investigación pues ha sido una muy buena
compañera y nos hemos ayudado mutuamente.*

*Al colectivo de la Gerencia General y la de RRHH, en
especial a los compañeros de RRHH por su apoyo
incondicional, por acogernos y brindarnos las condiciones y la
ayuda que necesitamos pues sin ellos este logro no hubiese
sido posible.*

Resumen

La presente investigación se realizó en CIMEX, S.A., Sucursal Holguín, con el objetivo de aplicar un procedimiento para contribuir a la mejora del control interno en la organización para implantar el componente ambiente de control. Se tuvieron en cuenta los elementos integridad y valores éticos, atmósfera de confianza mutua, asignación de autoridad y responsabilidad y del elemento políticas y prácticas del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH), los procesos selección e integración y estimulación moral y material.

El procedimiento consta de tres fases: preparación inicial, implantación del ambiente de control y evaluación y ajuste. Estas se desglosan en pasos y tareas en las que se emplean diversas técnicas y herramientas.

Al aplicar el procedimiento se diagnosticaron los elementos referidos obteniéndose que el elemento atmósfera de confianza mutua posee un desarrollo medio y los restantes un desarrollo alto. Los procesos del elemento políticas y prácticas del SGICH poseen un desarrollo medio. Se evaluó el Nivel de Implantación del Ambiente de Control (NIAC), concluyéndose que está implantado pero con deficiencias. Se trazaron estrategias para perfeccionar los elementos diagnosticados y se elaboró el manual del ambiente de control teniendo como base la Gestión Integrada del Capital Humano.

Del análisis de los indicadores bajo la filosofía del Cuadro de Mando Integral (CMI) en sus cuatro perspectivas durante la fase de diagnóstico, se evidenció un comportamiento desfavorable en las perspectivas de procesos, económica y de clientes. Existió variación de un período respecto al otro que no coincidió con el estado deseado mientras que la de crecimiento no varió. Ello corrobora la evaluación realizada al indicador NIAC.

Abstract

The present research was carried out in CIMEX S.A. branch office in Holguín. Its objective was to apply a procedure for improving internal control in order to implement the environmental control component. For that purpose integrity, ethic values, self confidence and authority and responsibility will be taken into account within policy and practice elements of the SIGCH. the processes of selection and integration as well as moral and material stimulation will be also considered.

The procedure used is composed by three stages: Initial preparation, implementation of the environmental control and evaluation and adjustment. They are blotted out into steps and tasks where different techniques and tools are used.

When the procedure was applied the above mentioned elements were diagnosed having the element mutual confidence an intermediate development while the others have a high level.

The processes of political elements and practices have a medial development. The level of Implementation of Environmental Control (NIAC) was evaluated, reaching to the conclusion that it was implemented but with deficiencies.

The analysis of the parameters under the philosophy of CMI in its four perspectives during the phase of diagnosis. An unfavourable behaviour was evidenced in the perspective processes, in the economic and that of client. There was a variation in one period when compared with the other which did not coincide with the ideal state while that of growing did not change. It shows that the evaluation carried out by NIAC was correct.

Índice

Introducción -----	1
Capítulo I: Marco teórico-referencial de la investigación -----	4
1.1 El control interno-----	4
1.1.1 El control interno en Cuba-----	5
1.2 Componentes del control interno-----	7
1.3 El componente ambiente de control-----	8
1.3.1 Elementos del ambiente de control -----	9
1.4 Procesos del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH)-----	14
1.5 Situación actual del componente ambiente de control en la organización -----	15
1.6 Procedimientos existentes para evaluar el componente ambiente de control del sistema de control interno -----	16
Capítulo II. Procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano -----	18
2.1 Procedimiento para implantar el ambiente de control teniendo como base la gestión integrada del capital humano-----	18
Fase 1. Preparación inicial-----	19
Fase 2. Implantación del ambiente de control -----	21
Fase 3. Evaluación y ajuste del ambiente de control -----	28
Capítulo III. Aplicación del procedimiento para implantar el ambiente de control teniendo como base la Gestión Integrada del Capital Humano -----	30
Fase 1. Preparación inicial. -----	30
Fase 2. Implantación de los elementos del ambiente de control -----	35
Valoración económica - social -----	52
Conclusiones -----	53
Recomendaciones -----	54
Bibliografía -----	55
Anexos -----	

Introducción

La alta dirección del país ha trazado estrategias para cambiar el modelo económico existente, para ello ha llevado al análisis el Proyecto de Lineamientos de la política económica y social¹, que en su Lineamiento 15, referido a la esfera empresarial plantea: “La elevación de la responsabilidad y facultad de las empresas hace imprescindible fortalecer su sistema de control interno, para lograr los resultados esperados en cuanto al cumplimiento de sus planes y metas con eficiencia, orden, disciplina y el acatamiento absoluto de la legalidad.”

Cuando se lleva a cabo un control interno eficiente, los resultados favorables se hacen inmediatos pues es un proceso integral ejecutado por la gerencia y el personal. Constituye una forma especial de control que trabaja desde lo estratégico, de gestión y operativo, en cada uno de los procesos organizacionales.

Hoy día, ha adquirido una significación única, extendiéndose de la actividad contable al resto de las empresariales. Está integrado por cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo. Varios autores definen el ambiente de control como la base en que se sustenta todo el sistema del control interno (COSO, 1992; MFP de Cuba, 2003; Carmona González, 2003; Vanstapel, 2004; FONDESEP de Colombia, 2007; Hernández Celis, 2007; Rosales Reyes y Martínez Cobas, 2007; García y De Simona, 2008; Nieves Julbe, 2010).

El ambiente de control se estructura en elementos, entre ellos integridad y valores éticos, asignación de autoridad y responsabilidad, competencias laborales, políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos. Estos elementos se interrelacionan entre sí y evidencian que si existe un adecuado Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano (SGICH), el ambiente de control, como soporte del sistema de control interno, sea más efectivo.

CIMEX, S.A., Sucursal Holguín es una entidad que se encuentra en proceso de perfeccionamiento empresarial, y tiene la necesidad de implantar el control interno y cumplir con lo que establecen las normas cubanas del grupo de las 3000: 2007,

¹ Proyecto de Lineamientos de la política económica y social del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
referidas al sistema de gestión integrada del capital humano (SGICH), así como el análisis de los lineamientos planteados.

Cada año el grupo de auditores de la corporación agrupados bajo el nombre de Grupo de Análisis Integral de la Gestión (AIG), realiza inspecciones a todas las actividades empresariales de las sucursales en el país. También se audita por parte de la Gerencia de Auditoría a nivel nacional, las que detectan insuficiencias en materia de control interno. Se realizan auditorías internas relacionadas con la aplicación del control interno y del SGICH.

Entre las insuficiencias detectadas en las referidas auditorías se encuentran: no existe uniformidad en el Manual de Normas y Procedimientos del control interno, referido a las formalidades de los documentos; no se tiene en cuenta lo previsto en el Código de Ética de Cuadros y Funcionarios; no existe correspondencia entre lo legislado y lo establecido en la organización sobre control interno; falta de exigencia administrativa y poca objetividad al realizar las evaluaciones del desempeño las que deberían coadyuvar a elevar el sentido de pertenencia de los colectivos; tratamiento incorrecto de los procedimientos de CIMEX; desconocimiento de los documentos normativos necesarios.

Las insuficiencias detectadas, si se analizan integradas a la gestión empresarial, están referidas al componente ambiente de control que guarda una estrecha relación con los módulos del SGICH. Lo analizado hasta aquí, en apretada síntesis, constituyó la situación problemática que originó la presente investigación. Esto conlleva a plantear el **problema científico** siguiente: ¿Cómo implantar el ambiente de control a través de procesos claves del SGICH en la CIMEX, S.A., Sucursal Holguín?

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

El **objetivo general** que persigue esta investigación es: Aplicar un procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del SGICH, para contribuir a la mejora del sistema de control interno en CIMEX, S.A., Sucursal Holguín

Para dar cumplimiento al objetivo general se plantean los **objetivos específicos** siguientes:

1. Revisión bibliográfica sobre control interno, ambiente de control y el sistema de

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
gestión integrada del capital humano (SGICH), para construir el marco teórico

referencial de la investigación, a partir de las tendencias actuales sobre el sistema de control interno y el sistema de gestión integrada del capital humano

2. Análisis de los procedimientos sobre control interno, ambiente de control y el sistema de gestión integrada del capital humano (SGICH).

3. Aplicar un procedimiento, para implantar el ambiente de control, teniendo en cuenta los procesos claves del sistema de gestión integrada del capital humano.

4. Procesamiento y análisis de los resultados

5. Elaboración del informe final de la investigación.

El **campo de acción** es: los elementos del componente ambiente de control.

Para dar respuesta al problema científico se plantea la **hipótesis de investigación** siguiente: si se aplica un procedimiento que permita implantar el componente ambiente de control se contribuirá a la mejora del sistema de control interno en la organización.

Métodos teóricos:

- Histórico-lógico: permite comprender la evolución del control interno del capital humano y su importancia
- Análisis-síntesis e inducción-deducción: permiten buscar información necesaria a partir de la revisión bibliográfica y llegar a las conclusiones finales

Métodos empíricos: en la utilización de entrevistas, revisión de documentos, encuestas, observación directa, método de expertos, tormenta de ideas.

Este trabajo responde a la estructura siguiente: Un primer capítulo, donde se expone la fundamentación teórica; un segundo capítulo, donde se describe el procedimiento propuesto y un tercer capítulo, donde se muestra la aplicación del procedimiento en la entidad objeto de estudio y se analizan los elementos integridad y valores éticos, atmósfera de confianza mutua, asignación de autoridad y responsabilidad y del elemento políticas y prácticas del SGICH, los procesos selección e integración y estimulación moral y material. Aparece un cuerpo de Conclusiones y Recomendaciones, así como Bibliografía y Anexos de necesaria inclusión para la comprensión del trabajo.

Capítulo I: Marco teórico-referencial de la investigación

En este capítulo se muestra la construcción del marco teórico – referencial de la investigación. Se aborda la temática sobre el control interno y los componentes que lo integran y el componente ambiente de control y sus elementos. Se analiza el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH) y los procedimientos existentes para evaluar el componente ambiente de control del sistema de control interno

1.1 El control interno

El concepto de control interno ha ido evolucionando conforme al desarrollo de la sociedad en la manera que el marco histórico y avances tecnológicos dieron al traste con los primitivos métodos para controlar las operaciones empresariales. La definición de control interno que aparece en el Informe “Marco Integrado de Control Interno” (Internal Control-Integrated Framework) elaborado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por las siglas en inglés de Committee of Sponsoring Organizations), lo define como un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal en la institución, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos institucionales agrupados en tres ámbitos: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de leyes y reglamentos.

En Cuba el Ministerio de Finanzas y Precios en la Resolución 297:2003 plantea que el control interno es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: confiabilidad de la información; eficiencia y eficacia de las operaciones; cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas y control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad.

En ambos casos se puede concluir que el control interno constituye un proceso donde los controles son una serie de acciones para lograr los objetivos de la entidad. Intervienen todas las personas, las cuales deben tener conciencia de la necesidad de aplicarlo y estar en condiciones de responder adecuadamente por ello. Su

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
ejecución es responsabilidad del titular o máxima autoridad de la entidad. No es posible que los controles eviten todos los problemas y cubran todos los riesgos, por lo que es muy importante conocer sus limitaciones. En consecuencia los controles internos son tanto de carácter contable financiero como administrativos o gerenciales.

Las características generales del control interno son las siguientes:

- Es un proceso, es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en si mismo
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos
- En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el control interno ante su jefe inmediato, de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de la categoría ocupacional que tengan
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la empresa
- Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados
- Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.

El control interno ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca del control interno, sus principios y elementos que se deben conocer e instrumentar en la entidad cubana actual.

1.1.1 El control interno en Cuba

La situación económica del país, caracterizada por drásticas restricciones de recursos materiales y financieros a causa de la influencia de un entorno internacional muy adverso y por las radicales transformaciones en cuanto a descentralización y utilización de los mecanismos de mercado, exige del perfeccionamiento y la aplicación adecuada de los sistemas de control, en aras de lograr el aumento de la eficiencia, objetivo central de la política económica del Partido y el Gobierno.

En este sentido en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba señala: "...En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel..." y más adelante se precisa: "...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..."

El control en Cuba deviene control de todos y para todos, porque es una tarea general que se realiza de manera que sus resultados reviertan en beneficios de todas las masas trabajadoras, porque son ellas las conductoras de la sociedad, los poseedores de los medios de producción y, por ende, los beneficiarios del resultado del trabajo.

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

- La Resolución 13 de 2003 y 2006 del extinguido Ministerio de Auditoría y Control (MAC). Exigencia a todas las entidades cubanas de la elaboración y control sistemático del Plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción, con la participación de los trabajadores y de las organizaciones políticas y de masas.
- Resolución 297 de 2003 Ministerio de Finanzas y Precios. Establecimiento de las definiciones del Control Interno, así como el contenido de sus Componentes y sus Elementos y la exigencia de su implementación en el transcurso de un año para aquellas empresas en perfeccionamiento empresarial y hasta dos años para el resto de las entidades
- Guía Nacional de la Contraloría General de la República Año 2010

Estas legislaciones están estrechamente relacionadas y por tanto no pueden verse de forma aislada a la hora de diseñar los Sistemas de Control Interno en las entidades.

En marzo del presente año se emite la Resolución 60 debido a la necesidad de continuar perfeccionando el control interno. Agrupa lo establecido en las resoluciones 297/2003 y 13/2003 y 2006, las cuales quedan sin efecto legal a partir de la implementación de la misma en órganos, organismos de la Administración del Estado y entidades nacionales a partir de junio del presente año.

Los elementos del componente ambiente de control son modificados pues aparece una nueva norma denominada planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual, la cual en la 297 se encuentra recogida dentro del proceso de evaluación del desempeño de las políticas y prácticas del SGICH. El elemento atmósfera de confianza mutua es incluido dentro de integridad y valores éticos. La norma competencias profesionales es analizada en el elemento idoneidad demostrada. Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad, se unifican en un elemento. Las políticas y prácticas de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) se mantienen como en la resolución anterior. El elemento comité de control pasa a formar parte del componente supervisión y monitoreo del control interno.

1.2 Componentes del control interno

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de dirección del negocio e integrados en el proceso de gestión. Estos componentes, que se presentan con independencia del tamaño o naturaleza de la organización, son: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo.

El 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.

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: ¿qué podría salir mal?; ¿qué recursos se necesitan proteger? Hay diversos factores que pueden ser clasificados en alto, medio o bajo riesgo como

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

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.

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.

La supervisión y monitoreo 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, actividades de supervisión, quienes la ejecutarán y cómo.

Estas definiciones de los componentes del control interno, con un enfoque estratégico en el desarrollo de las entidades, deben incluir elementos o procedimientos de carácter general para ser considerados en el diseño de los sistemas del control interno en cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización.

1.3 El componente ambiente de control

El ambiente o entorno de control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en la relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.

El ambiente de control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. La dirección de la entidad y el auditor interno, si lo hubiere, pueden crear un ambiente adecuado si:

- Existe una estructura organizativa efectiva
- Se aplican sanas políticas de administración
- Cumplimiento de las leyes y políticas que serán asimiladas de mejor forma si el personal las tiene a la vista por escrito
- El ambiente de control es, de todos los componentes, la base para el desarrollo del resto de ellos y se basa en otros fundamentos claves, tales como:
 - La filosofía y estilo de dirección
 - La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos
 - 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
 - En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de unidades de auditoría interna con suficiente grado de independencia y calificación profesional

Un adecuado ambiente de control es el soporte para el desarrollo de acciones posteriores, conjugando los elementos del proceso de producción y servicio (fuerza de trabajo, medios y objetos de trabajo).

1.3.1 Elementos del ambiente de control

Los elementos que integran el ambiente de control son: integridad y valores éticos, asignación de autoridad y responsabilidad, atmósfera de confianza mutua, competencias profesionales, estructura organizativa, políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos, y comité de control.

- Integridad y valores éticos

La máxima autoridad del organismo debe procurar suscitar, difundir y vigilar la observancia de valores éticos y el reglamento de los cuadros del estado y de los gobiernos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. 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. Tales valores deben enmarcar la conducta del dirigente y demás trabajadores, orientando su integridad, compromiso personal y su sentido de pertenencia con su entidad.

Los trabajadores deben poseer los valores éticos que se reflejan en las competencias individuales, según el cargo que ocupen, que va más allá del cumplimiento de reglamentaciones existentes, radican en la cultura organizacional existente. 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.

El comportamiento y la integridad moral encuentran su red de sustentación en la cultura del organismo, lo que determina, en gran medida, cómo se hacen las cosas, qué elementos y reglas se observan y si éstas se tergiversan o se eluden. La dirección superior de la entidad, en la creación de una cultura apropiada a estos fines desempeña un papel principal, ya que con su ejemplo contribuirá a desarrollar o destruir diariamente este requisito de control interno.

Los valores éticos son esenciales para el ambiente de control. El sistema de control interno se sustenta en los valores éticos que definen la conducta de quienes los operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y por lo tanto, van más allá del cumplimiento de las leyes, decretos, reglamentos y otras disposiciones legales.

- Competencia profesional

Los dirigentes, funcionarios y demás trabajadores deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados, a estos efectos deben contar con un nivel de competencia profesional en relación con sus responsabilidades, comprender, suficientemente, la importancia, objetivos y procedimientos del control

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
interno y asegurar la calificación y competencia de todos los dirigentes y demás trabajadores.

La Resolución No. 297/03 denomina esta norma, de esta manera enunciada. Sin embargo el apellido de profesionales sólo se refiere a aquellas competencias relacionadas con el nivel de conocimientos. Nieves Julbe, 2010 refiere que el nombre correcto debe ser competencias laborales y su concepto está definido en la familia de las elementos cubanas del grupo de los 3000: 2007 y plantea: “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.”

La dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades. Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia, ajustados a los requisitos del cargo. Una vez incorporado a la entidad debe recibir la orientación y adiestramiento necesarios en forma práctica y metódica. El sistema de control interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios de éste.

- **Atmósfera de confianza mutua**

Debe fomentarse una atmósfera de mutua confianza para consolidar el flujo de información entre las personas y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la entidad. Para el control resulta esencial un nivel de confianza mutua entre las personas, la cual coadyuva el flujo de información que las personas necesitan para tomar decisiones y entrar en acción. Propicia, además, la cooperación y la delegación que se requieren para un desempeño eficaz tendente al logro de los objetivos de la entidad.

La confianza está basada en la seguridad respecto a la integridad y competencia de la otra persona o grupo. La comunicación abierta crea y depende de la confianza dentro de la entidad. Un alto nivel de confianza estimula para que se asegure que cualquier tema de importancia sea de conocimiento de más de una persona. El compartir tal

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu
información fortalece el control, reduciendo la dependencia del juicio, la capacidad y la presencia de una única persona.

- Organigrama

Este elemento denominado por los autores como organigrama, debe ser llamado estructura organizativa. Este es un 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

Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización y funciones, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos. El ambiente de control se fortalece en la medida en que los miembros de una entidad conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su competencia.

Existe una nueva tendencia de derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones queden en manos de quienes están más cerca de la operación. Una cuestión crítica de esta corriente es el límite de la delegación: hay que delegar tanto cuanto sea necesario, pero solamente para mejorar la probabilidad de alcanzar los objetivos. Toda delegación de la autoridad contribuye a la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando proceda, el trabajo de sus subordinados y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas. También requiere que todo el personal conozca y responda a los objetivos de la entidad y que conozca cómo su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar los objetivos generales.

Para que sea eficaz un aumento en la delegación de autoridad se requiere de un elevado nivel de competencia en los delegatorios, así como un alto grado de responsabilidad personal. Además, se deben aplicar procesos efectivos de supervisión de la acción y los resultados por parte de la dirección.

- Políticas y prácticas del SGICH

Este elemento se concibe al implantarse procedimientos del SGICH 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 el factor humano, con sus competencias, es decisivo para realizar el control interno, lo apuntan los autores e instituciones analizadas y se coincide con este criterio.

Un control interno correctamente diseñado no funcionará adecuadamente si el capital humano no tiene las competencias necesarias, motivación, capacitación y valores, guiados por la alta dirección que haga que este sea tan efectivo como se espera. 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 la NC 3000:2007 plantea 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), por lo que se requiere estudiar los autores y modelos que refieren procedimientos específicos de este sistema que son necesarios para implantar el ambiente de control.

- Comité de control

En cada entidad debe constituirse un comité de control integrado, al menos, por un dirigente del máximo nivel y el auditor interno titular, siempre que las características de la organización lo permitan. El Comité de control es el órgano asesor del consejo de dirección, el cual asignará las funciones y responsabilidades de éste u otro órgano

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
asesor que exista en la entidad, con el objetivo de establecer la vigilancia del adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo. Sus miembros deben poseer las competencias necesarias, para llevar a cabo sus funciones. La existencia de un comité con tal objetivo refuerza el sistema de control interno y contribuye positivamente al ambiente de control.

1.4 Procesos del Sistema de Gestión Integrada del 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, es decir, son vitales para el correcto funcionamiento de cualquier entidad.

La Gestión Integral del Capital Humano se considera un factor estratégico, para lograr cumplir con los objetivos estratégicos, la planificación y el modo de actuar de los mandos de dirección (Morales Cartaya, 2006). Nieves Julbe, 2010; demuestra la relación entre el componente ambiente de control y procesos considerados como claves del SGICH. Alega 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.

Por su parte 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 Situación actual del componente ambiente de control en la organización

La empresa tiene constituido 4 comités de control interno en correspondencia con su estructura organizativa. Como parte del plan de actividades de la Sucursal, mensualmente se reúnen estos comités para proyectar el trabajo interno en relación a este tema en la Sucursal. Se realizan controles internos a las Unidades Empresariales de Base (UEB) de forma trimestral.

En auditorías realizadas por parte de la Gerencia de Auditoría a la Sucursal durante el año 2010, se detectaron una serie de insuficiencias como son:

- No existe uniformidad en el Manual de Elementos y Procedimientos del control interno, referido a las formalidades de los documentos
- No existe correspondencia entre lo legislado y lo establecido en la organización sobre control interno
- No se tiene en cuenta lo previsto en el Código de Ética de Cuadros y Funcionarios
- Falta de exigencia administrativa y poca objetividad al realizar las evaluaciones del

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu
desempeño que deberían coadyuvar a elevar el sentido de pertenencia de los colectivos

- Tratamiento incorrecto de los procedimientos de CIMEX S.A.
- Desconocimiento de los documentos normativos necesarios.

1.6 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 Ministerio de Auditoría y Control, han emitidos guías para la comprobación nacional desde el año 2003. Estas guías contienen una serie de preguntas, para cada componente, que utilizaban los auditores, internos y externos para su control. Los auditores evalúan en las empresas que seleccionan en cada territorio el comportamiento de este sistema. Están dirigidas fundamentalmente a las actividades contables y financieras. Aunque existen preguntas referidas a todos los componentes, no se ven los mismos como sistema. A esta situación se le adiciona la aparición de un gran número de cuerpos legales de obligatoriedad que se vuelve compleja su aplicación y no permiten la integración de las mismas en las organizaciones cubanas. Según Nieves Julbe (2010) en estudios realizados como parte de su Tesis Doctoral, 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 y suficiente acerca de los elementos del ambiente de control.

Por otra parte, existen 3 modelos que constituyen los más difundidos a nivel mundial para implantar el control interno en las organizaciones, los cuales son: 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.

Del análisis realizado en la bibliografía consultada se comprobó que la Contraloría

General de la República ha elaborado una guía con preguntas más específicas de los componentes del sistema de control interno; sin embargo no reflejan indicadores para medir cada uno de los componentes y está dirigida fundamentalmente a la aplicación de regulaciones emitidas por los diferentes organismos. Aunque esta guía se considera mucho más perfeccionada, no refleja la integración de cada una de las normas de los componentes, y resultan engorrosas con fines organizacionales.

El procedimiento de Nieves Julbe (2010), propuesto en su Tesis Doctoral permite diagnosticar e implantar el componente ambiente de control, considera los elementos 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, y resulta 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 de estudio.

Capítulo II. 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.

Con el objetivo de facilitar la aplicación del mismo en la entidad objeto de estudio se realizaron adecuaciones en la primera fase. El mismo se presenta de forma general en la Figura 2.1:

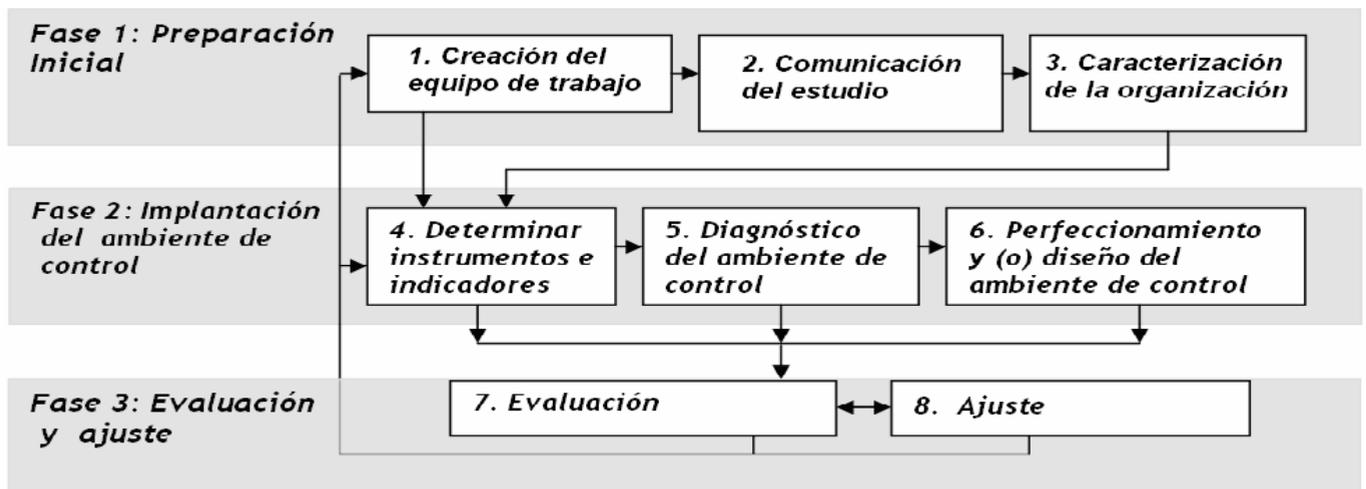


Figura 2.1. Procedimiento general para implantar el ambiente de control

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.

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 que se determine para conformar el 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 sobre control interno y SGIGH, y se determinará el período previsto para realizar el estudio.

Paso 2. Comunicación a los trabajadores

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

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
competencias, la cultura de los trabajadores, así como a nivel de organización (Figura 2.2). Este paso tiene cuatro tareas.

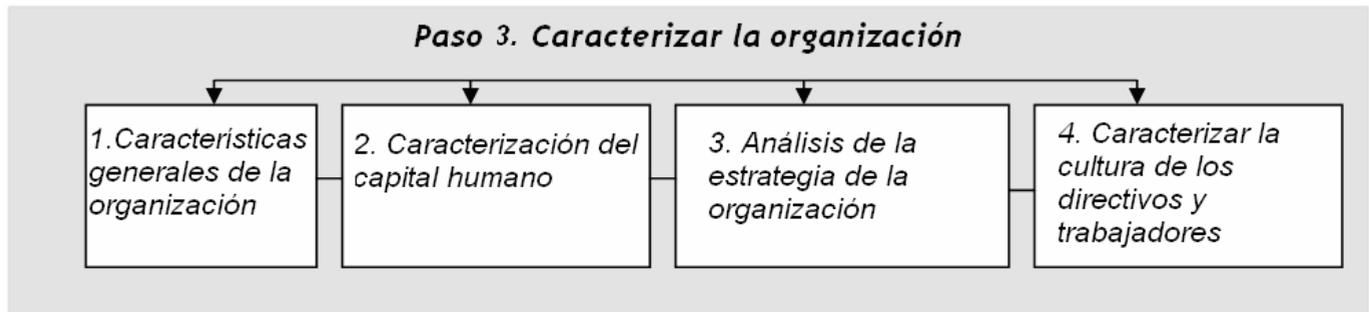


Figura 2.2. Tareas específicas del Paso 3

Tarea 1 y 2. 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.

Tarea 3. 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 4. Caracterizar la cultura de directivos y competencias

Esta tarea consistirá en la caracterización y el análisis de la filosofía o 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 además 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

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
modo que al aplicar un muestreo intencional o estratificado según los intereses y área objeto de estudio, se obtengan resultados confiables.

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 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

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.

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

$P_{a\text{ máx}}$: 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 mas 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

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.

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

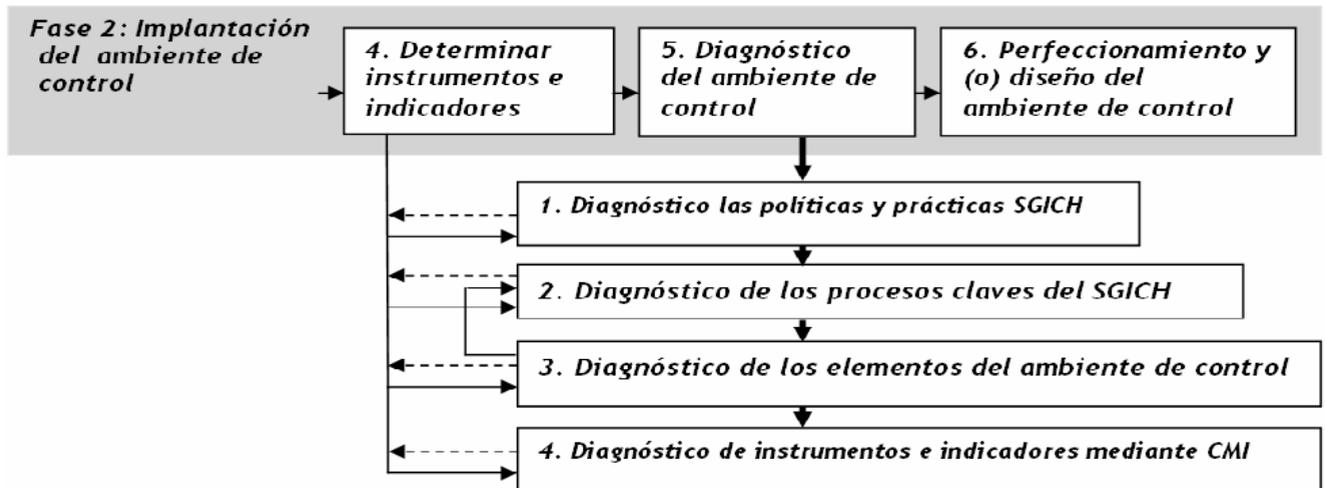


Figura 2.4. Procedimiento específico para determinar instrumentos e indicadores

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.

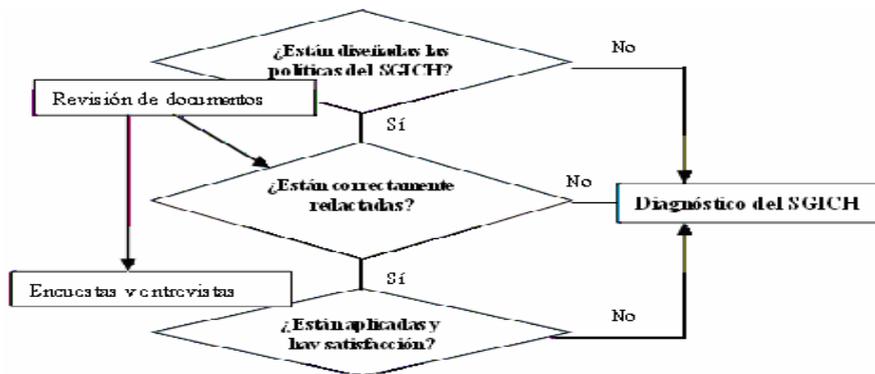


Figura 2.5. Hilo conductor de la Tarea 1

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, claros 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

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).

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
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, 2005; Sotolongo Sánchez, 2005 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 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.

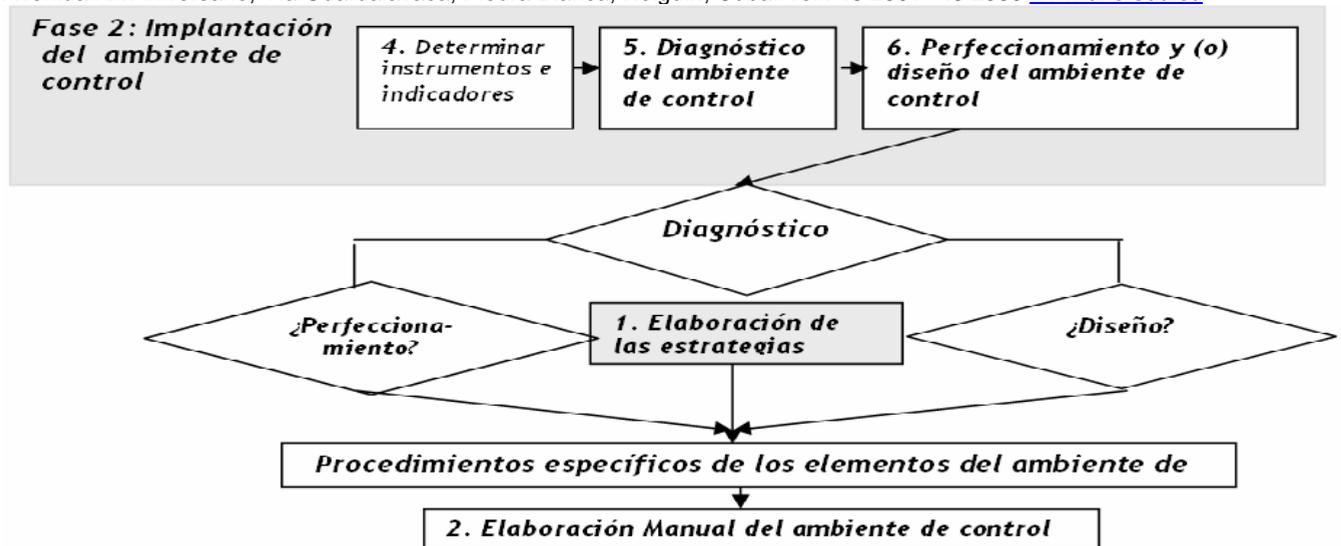


Figura 2.6. Procedimiento específico del perfeccionamiento y (o) diseño del ambiente de control

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

Fase 3. Evaluación y ajuste del ambiente de control

El objetivo de esta fase es monitorear el comportamiento del ambiente de control a partir del diseño y (o) perfeccionamiento de cada uno de sus elementos. Consta de dos pasos (ver Figura 2.7).

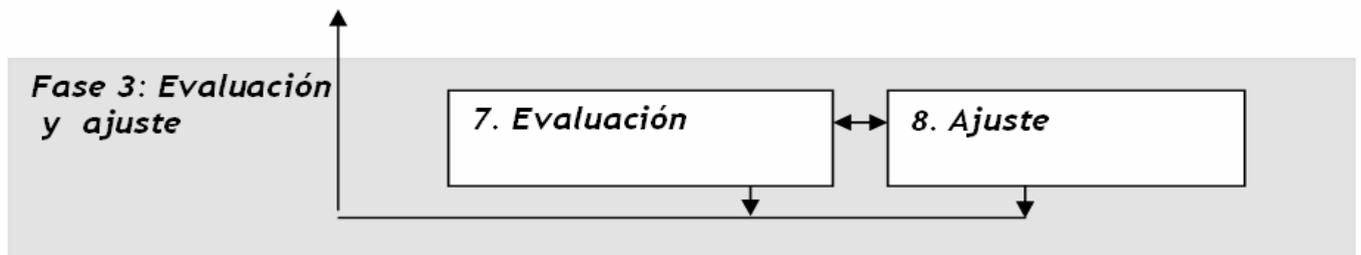


Figura 2.7 Evaluación y Ajuste

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

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
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 III. Aplicación del procedimiento para implantar el ambiente de control teniendo como base la Gestión Integrada del Capital Humano

En este capítulo se aplica el procedimiento propuesto por Nieves Julbe (2010), en la Sucursal Holguín de la Corporación CIMEX S.A. Esta investigación es el complemento de la realizada por Mora Pérez (2011). Se aplica para los elementos integridad y valores éticos, atmósfera de confianza mutua y asignación de autoridad y responsabilidad. Del elemento políticas y prácticas los procesos selección del personal y estimulación moral y material.

Fase 1. Preparación inicial.

Paso 1. Creación del equipo de trabajo

La Gerencia de Recursos Humanos estuvo encargada de crear el equipo de trabajo y de la aprobación del mismo. El grupo se conformó por 10 miembros: siete del Dpto. de Recursos Humanos, una profesora de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” y dos estudiantes universitarias. Se distribuyeron las tareas entre los mismos, con integración cruzada. Se confeccionó y aprobó el cronograma de implantación del procedimiento y se desarrolló la capacitación sobre el mismo a través de una conferencia al equipo de trabajo.

Paso 2. Comunicación a los trabajadores

Se les comunicó a los trabajadores en los matutinos semanales de cada dependencia la realización del trabajo. Se les especificó los objetivos e importancia para la organización. Se logró la familiarización con el estudio que se quería realizar.

Paso 3. Caracterización de la organización

Tarea 1. Características generales de la organización

La Sucursal Holguín se constituyó el 1ro de enero de 1997, mediante la Escritura Notarial #6619. Se subordina a la Corporación CIMEX S.A. Cuenta con doce Unidades Empresariales de Base (UEB); seis son complejos: El Encanto, Las Baleares, La Central, La Tropical, Moa y Banes, una Unidad Productora de Alimentos (UPA), una de Servicios Técnicos, una Unidad de Tiendas Mayorista, FINCIMEX, una de Grupos Electrónicos y un Taller de Publicidad. Entre los servicios que brinda están; fotografía, venta de combustible y mercancía en tiendas minoristas y mayoristas y gastronomía.

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

Cuenta con una estructura organizativa de tipo lineal-funcional (mixta), (Ver Anexo 1).

Esta estructura le permite a la organización dirigir, a través de los distintos niveles de jerarquía, todas las actividades técnicas, económicas, comerciales y de servicio, que contribuyen al logro de los objetivos propuestos. Está diseñada de modo tal que le brinde atención a entidades empresariales, instalaciones de turismo y la población, autorizados a operar en pesos cubanos convertibles (CUC), en la provincia de Holguín. Se estructura por distintas áreas: la Gerencia General en un primer nivel, la Gerencia Comercial, la Gerencia Administrativa, la Gerencia de Recursos Humanos, la Gerencia Económica, el Grupo de Informática y el de Control, Defensa y Protección y las UEB en un segundo nivel, y en un tercer nivel se encuentra el grupo de áreas subordinadas a las antes mencionadas.

Tiene constituido 4 comités de control interno en correspondencia con su estructura organizativa. A nivel de Sucursal está presidido por la Gerente General. Existe una planificación, por cada una de las dependencias en las que radican los comités, para reunirse mensualmente con el objetivo de proyectar el trabajo interno en relación con este tema.

En el año 2010 se planificaron 19 acciones de control y una visita de supervisión y control (4 Auditorías Financieras, 11 Auditorías Especiales, 4 Auditorías a la Tecnología de la Información y una Supervisión Superior a la misma) resultó con calificación de Mal una Auditoría Financiera, una con calificación de Deficiente correspondiente a una Auditoría Especial y las 17 restantes con calificación de Aceptable; además con calificación de Bien otorgada a la supervisión Superior. Se detectaron las insuficiencias siguientes: no existe uniformidad en el Manual de Elementos y Procedimientos del control interno, referido a las formalidades de los documentos, no existe correspondencia entre lo legislado y lo establecido en la organización sobre control interno, no se tiene en cuenta lo previsto en el Código de Ética de Cuadros y Funcionarios, falta de exigencia administrativa y poca objetividad al realizar las evaluaciones del desempeño que coadyuvaran a elevar el sentido de pertenencia de los colectivos, tratamiento incorrecto de los procedimientos de Cimex S.A., desconocimiento de los documentos normativos necesarios.

Su objeto social es la realización de actividades de carácter comercial mayorista,

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

Como **misión**: “Somos una organización económica socialista cubana, que genera divisas para el país y se dedica al comercio mayorista y minorista, fundamentalmente en las actividades de tiendas, servicentros, servicios gastronómicos, fotográficos y alquiler de películas y similares, servicios tecnológicos y otros. Estamos orientados a satisfacer de manera innovadora las crecientes necesidades de los clientes, con soportes tecnológicos de avanzada y una calidad renovada, brindada por trabajadores que se distinguen por su disciplina, profesionalidad, honradez y responsabilidad social. Somos la Sucursal Holguín de CIMEX.”

Como **visión**: “Nos hemos convertido en una organización de alto desempeño, con un nivel de integración, innovación, dinamismo y flexibilidad en la gestión de nuestros procesos, entre ellos la logística interna, el estudio del mercado y la capacitación de nuestros recursos humanos, que garantiza niveles superiores de satisfacción a nuestros clientes y trabajadores, ingresos de 96 millones de CUC y CUP, con una tasa de ganancia de 0.1926 ctvs., mayor aporte al país con alta eficacia y eficiencia. Hemos recuperado la condición de líder del mercado de recuperación de divisas y logramos un nivel satisfactorio de aplicación en la base del Sistema de Gestión de la Calidad”

Los principales indicadores económicos al cierre del año 2010 demuestran que existió un sobrecumplimiento en un 8.5 % respecto a igual período del año anterior en los ingresos en miles de CUC. Sin embargo los gastos totales también aumentaron en un 6 %, por lo que existe deterioro en la relación gastos totales / ingresos totales. La productividad a partir del valor actual neto (VAN) por trabajador presenta un incremento en un 4.4 % respecto al 2009. El promedio de trabajadores aumentó en un 7.3 %. La correlación Salario Medio / Productividad tuvo un comportamiento favorable pues alcanzó un 0.9821. Las ventas por trabajador tuvieron un aumento en un 1.1 % respecto al período anterior.

Tarea 2. Caracterización de capital humano

La composición de la plantilla al cierre del año 2010, es de 1340 trabajadores, el 91.49 % son fijos (1226 trabajadores), y se encuentra cubierta en un 99.18 %. El mayor porcentaje del capital humano es del sexo femenino (51.5%). Existe una adecuada

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

distribución de la plantilla por categoría ocupacional e implicación del personal en el proceso de servicio, existiendo una correspondencia con la misión de la organización. El mayor por ciento está comprendido entre los 41 y 50 años de edad con un 32,4%. El nivel de escolaridad es del 32.5 % con 12 grado, el 44% técnico medio, el 20.7 % posee nivel superior y el 2.7 % posee nivel medio. La mayor parte de los trabajadores se encuentran directos a la prestación del servicio (77.1%). El 99.18 % de los contratos son indeterminados.

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

Se aplica el instrumento para el análisis de la evaluación de cultura de los directivos de la sucursal y sus competencias. Para evaluar el tipo de desarrollo que tiene la organización en cada uno de los aspectos a tratar se fijan valores⁵. El equipo de trabajo a partir del tamaño de la población⁶, calcula el tamaño de la muestra de 21 directivos y aplica un muestreo intencional estratificado.

Los resultados obtenidos al aplicar el instrumento (Ver Anexo 2), es que la organización alcanza un desarrollo del enfoque estratégico bajo, con un valor de 52.38 % debido a que existe desconocimiento del contenido de la estrategia, su actualización y la evaluación de su cumplimiento en los diferentes períodos. Tampoco conocen cómo se realiza el diagnóstico estratégico de la Sucursal.

Al evaluar la cultura de los directivos se concluye que la organización alcanza un desarrollo bajo con un valor del 49.21 % dado por los aspectos siguientes:

- No existe plena confianza, delegación de autoridad y descentralización de las decisiones del jefe al subordinado, pues solo el 66.66 % plantea que sus superiores confían altamente en ellos.
- Solo el 33.33 % de los directivos confían altamente en sus subordinados y reconocen su capacidad para asumir tareas y tomar decisiones en ausencia de estos
- Solo el 42.85 % plantea que la comunicación es alta fundamentalmente la horizontal
- El 47.61 % plantea que poseen un estilo democrático para dirigir

⁵ El equipo de trabajo fijó para cada uno de los aspectos a tratar, un valor de hasta 60 % para bajo, hasta 85 % para medio y por encima de éste para alto.

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

- El 9.52 % de los directivos refieren que controlan con frecuencia a sus subordinados.
- Solo el 66.66 % expresa que existe cooperación y trabajo en equipo en su área.

Las competencias laborales de los directivos alcanza un desarrollo bajo con un valor del 48.30 % dado por los aspectos siguientes:

- Solamente el 52.38 % de los directivos reconoce que aún no poseen todos los conocimientos necesarios para el desempeño de su cargo aunque poseen la experiencia
- Solo el 66.66 % plantea que cuentan con los valores éticos, cualidades y habilidades requeridas
- Sólo el 33.33 % plantea que se le reconoce y estimula por la dirección de la Sucursal la forma en que conduce su equipo de trabajo y la creatividad con que lo hace
- El 57.14 % califica como medio el resultado del trabajo de los directivos, cuando éstos son los proveedores internos de otra área de la organización.

Para el análisis de la cultura organizacional de la Sucursal, se aplicó el instrumento⁷ a una muestra de 130 trabajadores⁸. Los resultados obtenidos de su aplicación se muestran en el Anexo 4 de esta investigación. El equipo de trabajo concluyó que la cultura organizacional posee un desarrollo medio con un 70.23% debido a los aspectos siguientes:

- El 66.15 % afirma que la gerente tiene conocimiento de todas las decisiones que se toman en la organización
- El 71.54 % está de acuerdo en que la gerente de la Sucursal es tolerante y favorece el pensamiento crítico
- El 80.77 % del total de encuestados está de acuerdo con los temas tratados en los debates que se realizan en las reuniones, mientras que el 13.92 % de los obreros y los de servicio, plantean que en las reuniones no se debaten asuntos de interés para la Sucursal

⁶ Esta organización cuenta al cierre de mayo del año 2010 con 202 directivos.

⁷ Anexo 7 del Trabajo de Diploma de Peña Riverón, 2008.

⁸ En el Anexo 3 se muestra la aplicación de un muestro intencional estratificado teniendo en cuenta las diferentes categorías ocupacionales, y obteniéndose un tamaño de muestra de 130 trabajadores.

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

- El 72.31 % plantea que el diseño de la estructura favorece el control estricto y la supervisión directa
- El 57.19 % de los encuestados, manifiesta que la empresa reconoce a las personas cuando aportan al cumplimiento de los planes de venta
- El 78.46 % está de acuerdo con el nivel profesional de los trabajadores. Sin embargo, el 15.38% plantea que el nivel profesional de los trabajadores no está en correspondencia con las exigencias del sector empresarial
- El 67.69 % de los encuestados está de acuerdo en que existe elevado sentido de pertenencia y compromiso de los trabajadores con la organización
- El 68.46 % reconoce que la empresa busca la mejora continua e innovación tecnológica, y no sucede así con el 16.92 %
- El 67.69 % confía en que la sucursal cumple con sus compromisos externos, el 16.15 % está en desacuerdo y el 14.62 % se encuentra inseguro al respecto.

Fase 2. Implantación de los elementos del ambiente de control

El equipo de trabajo en esta fase, desarrolló el diagnóstico de las políticas y prácticas del SGICH, los procesos clasificados como claves y de los elementos del componente ambiente de control. Se definieron los indicadores e instrumentos a utilizar para desarrollar los pasos y tareas especificadas por el procedimiento.

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

Tareas 1, 2 y 3. Selección de los expertos, definición de instrumentos e indicadores

Se aplicó el instrumento⁹ a 11 trabajadores con el conocimiento, experiencia y las competencias requeridas, considerados como posibles expertos.

⁹ Anexo 3 del Trabajo de Diploma de Peña Riverón (2008).

De este análisis se seleccionaron 7 encuestados como expertos, cuyo coeficiente de competencia resultó alto¹⁰. En el Anexo 5, se muestran los valores del coeficiente de competencia (Kc), coeficiente de conocimiento (kc) y coeficiente de argumentación (ka) de cada uno de los posibles expertos, que sirvió de base para su selección. A través de la aplicación del Método Delphi, y con un coeficiente de concordancia del 100 %, se obtuvo el consenso de todos los expertos que se aplicara el instrumento e indicadores propuesto a tales efectos para evaluar el ambiente de control, considerando que no era necesario incorporar otros indicadores o técnicas en el estudio.

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

Siguiendo el hilo conductor que aparece en la Figura 2.5 del Capítulo II de la presente investigación se realizó el diagnóstico de las políticas y prácticas del SGICH. Este análisis se desarrolló para cada uno de los procesos del referido sistema, del cual se concluyó lo siguiente:

- CIMEX, S.A., Sucursal Holguín no tiene establecida la política del SGICH ni para sus procesos. Sin embargo cuenta con procedimientos, reglamentos, manuales e instrucciones que se corresponden con lo exigido por las regulaciones para el desarrollo de los mismos.
- No existe plena satisfacción en cuanto al método de evaluación del desempeño, al plantear los trabajadores que el sistema al ser automatizado es complejo y no refleja claramente la evaluación real, ya que pueden ser abordados otros temas. Sin embargo al realizarle una entrevista al Especialista en Gestión de los Recursos Humanos (GRH) que dirige este proceso a nivel de sucursal se pudo constatar que el problema consiste en que los jefes inmediatos superiores no realizan el seguimiento adecuado a las evaluaciones de sus subordinados.
- Existe insatisfacción con el proceso de estimulación moral y material, pues a pesar de que la Sucursal establece y aplica formas para estimular moralmente a los trabajadores (entrega de medallas por los años trabajados, diplomas de

¹⁰ Si el coeficiente de competencia (Kc) se encontraba en el intervalo de 0.8 Kc 1.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu
 reconocimiento por los resultados obtenidos tanto en el trabajo como en eventos investigativos, así como actividades festivas y recreativas), estos no se sienten estimulados.

Los resultados obtenidos de la valoración del SGICH se muestran en la tabla siguiente:

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 seguridad y salud en el trabajo		X		-	X		X	
Comunicación institucional		X		-	X		X	
Autocontrol		X		-	X		X	

Tabla 3.1: Valoración de cada proceso del SGICH

Tarea 2. Diagnóstico de los procesos claves del SGICH

Los expertos seleccionados coinciden en que los procesos que se consideraron como claves en el SGICH, son los definidos en el procedimiento que se utiliza. Se aplicó la lista de chequeo para los procesos claves del elemento Políticas y prácticas del SGICH. Los resultados obtenidos se muestran en el Anexo 6 de esta investigación.

Proceso Clave: Selección e Integración

Al analizar la documentación correspondiente al proceso de selección e integración, se determinó que la sucursal cuenta con el Reglamento para el Reclutamiento, Selección e Ingreso del personal¹¹. Este reglamento se aplica en todas las dependencias de la sucursal cumpliéndose con lo establecido en éste.

Este proceso se realiza a partir de la reserva interna con que cuenta la sucursal. En caso de que los candidatos existentes en la reserva no cubran el perfil del cargo a ocupar se pone la plaza en convocatoria. Se realiza un reclutamiento, se determinan

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501 - 48 2380 www.uho.edu.cu
los candidatos válidos comparándolos con el perfil del cargo y luego se procede a la selección e integración de los mismos a la sucursal.

Con el objetivo de comprobar la correcta aplicación de este reglamento se revisó el proceso de selección del personal efectuado en febrero del 2011 donde fueron convocadas 22 plazas de agentes de Seguridad y Protección. Se efectuaron entrevistas a 37 candidatos. La tasa de selección es de 1,68, siendo este resultado desfavorable (deben presentarse al menos 3 candidatos por plaza) y una razón de selección de un 86,48 % teniendo en cuenta los 32 candidatos que resultaron aptos. Este proceso clasifica con un desarrollo medio.

Proceso Clave: Estimulación moral y material

La revisión de la documentación relacionada con este proceso permitió comprobar que la Sucursal cuenta con reglamentos para cada uno de los sistemas de pago existentes¹². En los reglamentos para los sistemas de pago aplicados (siete), se establecen los objetivos del sistema, principios generales, premisas, indicadores a medir, formación del salario, cuantía de estímulo y penalización, trabajadores abarcados, período de evaluación, certificaciones, documentos y modelos, evaluación y control del sistema y las consideraciones generales y finales. Se revisaron los pagos efectuados en el último Trimestre del año 2010 relacionado con:

- Los sistemas de pagos aprobados en las gerencias funcionales, la gerencia tecnológica, el grupo electrógeno, el centro de elaboración, la actividad mayorista y la actividad minorista en los complejos Encanto, Central y Baleares
- El reglamento de pagos adicionales amparado por la Disposición No. 09 del 2008 de la Vice Presidencia de Recursos Humanos de la corporación.

Del análisis realizado no se detectaron deficiencias.¹

Al aplicar la lista de chequeo¹³, a una muestra estratificada de 66 trabajadores¹⁴ de la Sucursal Holguín, se obtienen los resultados (Ver Anexo 8) siguientes:

¹¹ El reglamento se encuentre aprobado por la Directiva 15/2010 del Gerente General, amparada por las Resoluciones 3/2000 y 8/2005 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Decreto 281/2007.

¹² Estos reglamentos están aprobados por Directivas del Gerente General, amparadas mediante Resolución No.9 de 2008 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Artículo 30 referido a la facultad del Gerente General de la sucursal para la aprobación de los sistemas de pago y sus correspondientes reglamentos conforme se encuentre implantado el Perfeccionamiento Empresarial.

¹³ Anexo 16 de la Tesis Doctoral de Nieves Julbe, 2010

- El 84.85 % de los encuestados manifiestan que existe correspondencia entre el salario del cargo y el de la nómina
- El 82.83 % de los encuestados están de acuerdo en que la sucursal tiene formas y sistemas de pago aplicados y que se encuentran en correspondencia con la legislación vigente, con el proceso donde se aplica y con lo pagado realmente en la nómina
- El 81.06 % afirma la existencia de pagos adicionales y que estos están en correspondencia con la legislación vigente y con lo realmente pagado en la nómina
- El 90.91 % corrobora la existencia de un sistema de estimulación autorizado por el facultativo correspondiente y que la cuantía de pago se corresponde con lo realmente pagado
- El 93.94 % plantea que existen las certificaciones por las personas correspondientes de los indicadores y las condiciones para efectuar el pago del sistema de estimulación
- El 53.03 % de los encuestados afirman la existencia de un sistema de estimulación moral, sin embargo un 18.18 % refiere que se realizan actividades para estimularlos moralmente, pero desconocen si existen documentos que regulen como actuar
- Un 24.24 % plantea que no están satisfechos con el sistema de estimulación moral existente pues no se sienten estimulados ante los logros que obtienen.

La Sucursal cuenta con un Reglamento de Estimulación Moral¹⁵. Se detectaron deficiencias relacionadas con la ejecución de las acciones realizadas para el reconocimiento moral, pues no se definen responsables por la dirección para verificar el cumplimiento de lo establecido en el reglamento.

El equipo de trabajo considera que el proceso posee un desarrollo medio. Este se enfoca fundamentalmente en la estimulación material, no otorgándole al aspecto moral el papel que juega en la motivación de los trabajadores.

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

¹⁴En el Anexo 7 de esta investigación se muestra el cálculo de la muestra estratificada por sistema de pago para la aplicación de la lista de chequeo para la evaluación del proceso Estimulación Moral y Material .

¹⁵Aprobado por la Directiva 17/2010 del Gerente General basado en lo establecido en la Resolución 13 / 2004 del MTSS

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu lista de chequeo¹⁶ correspondiente a una muestra estratificada de 40 trabajadores¹⁷, mostrándose los resultados obtenidos de su aplicación en el Anexo 10. A partir de estos resultados se concluyó lo siguiente:

Elemento: Integridad y valores éticos

Luego de entrevistas con Especialistas “B” en Gestión de Recursos Humanos y revisión de documentos se determinó que existe un procedimiento para determinar los valores éticos de los cuadros. Están correctamente definidos y son del conocimiento de los directivos. Se incluyen en las competencias laborales de los cargos de los mismos y se toman en cuenta para la evaluación del desempeño de estos.

En los profesiogramas de los cargos se tienen definidos los valores organizacionales. Cada jefe establece en las competencias del cargo, los valores que deben cumplir sus subordinados. Estos valores se tienen en cuenta para la evaluación del desempeño. El desarrollo de este elemento se consideró como alto.

Elemento: Atmósfera de confianza mutua

La aplicación de la encuesta para determinar la cultura organizacional y la lista de chequeo para evaluar los elementos del ambiente de control, permitieron concluir que los superiores mantienen un estilo participativo y coherente en la solución de los problemas y en la delegación de responsabilidades, pero los trabajadores no se muestran completamente satisfechos con su modo de actuar.

En todos los niveles existe cultura del control interno y el trabajo se encamina en función de su cumplimiento, sin embargo existen problemas de comunicación ascendente y descendente. El equipo de trabajo consideró el desarrollo de este proceso como medio.

Elemento: Asignación de autoridad y responsabilidad

El equipo de trabajo clasificó este elemento con un desarrollo alto, debido a los aspectos siguientes:

- Todos los cargos tiene definidos correctamente la autoridad y responsabilidad sobre los subordinados, las facultades de su actividad y responsabilidades sobre los medios, de cada uno de los cuadros, dirigentes y trabajadores, en las competencias

¹⁶ Anexo 13 de la Tesis Doctoral de Nieves Julbe, 2010

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

- Las medidas disciplinarias son aplicadas por las personas que tienen la autoridad requerida para hacerlo
- Existe un adecuado trabajo con las reservas de cuadros en las diferentes áreas, evidenciándose en la revisión de la documentación (expedientes de cuadros y reservas, plan de actividades de las reservas, etc.), existiendo satisfacción con este trabajo. Se controla el trabajo de los sustitutos y las reservas, y se delega autoridad en ellos.

Tarea 4. Diagnóstico a través de los instrumentos e indicadores mediante el CMI

Se aplicó a los expertos el instrumento para evaluar el ambiente de control (Anexo 10 de la Tesis Doctoral de Nieves Julbe, 2010). Para evaluar el NIAC mediante el método de la entropía, se combinaron los pesos de importancia relativa de cada una de las 28 preguntas con los promediados a partir de los criterios obtenidos de los expertos. Los resultados se muestran en la Tabla 3.3.

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	0,0531				X		0,2124
	2	0,0344				X		0,1376
	3	0,0335				X		0,1340
	4	0,0636				X		0,2543
Competencias laborales	5	0,0435		X				0,0870
	6	0,0182		X				0,0363
	7	0,0305				X		0,1220
	8	0,0325				X		0,1299
Atmósfera de Confianza Mutua	9	0,0118			X			0,0353
	10	0,0169			X			0,0560
Estructura Organizativa	11	0,0360				X		0,1439
	12	0,0373			X			0,1120
	13	0,0544				X		0,2176
Asignación de autoridad y responsabilidad	14	0,0451				X		0,1820
	15	0,0435				X		0,1738
Políticas y prácticas del SGICH	16	0,0038				X		0,0153
	17	0,0600			X			0,1800
Selección e Integración	18	0,0253				X		0,1012
	19	0,0391				X		0,1564
Evaluación del Desempeño	20	0,0115					X	0,0574
	21	0,0459				X		0,1837
	22	0,0412			X			0,1237
Capacitación y	23	0,0258				X		0,1032

¹⁷En el Anexo 9 de esta investigación se muestra el cálculo de la muestra estratificada por Comité de Control Interno para la aplicación de la lista de chequeo para diagnosticar los elementos del ambiente de control.

desarrollo	24	0,0431				X		0,1725
	25	0,0252			X			0,0756
Estimulación moral y material	26	0,0493				X		0,1974
	27	0,0358				X		0,1433
	28	0,0398				x		0,1592
Total		1,0000						3,6958

Tabla 3.3. Determinación del NIAC en CIMEX, S.A., Sucursal Holguín

Se concluye que CIMEX, S.A., Sucursal Holguín tiene implantado el componente ambiente de control pero con deficiencias al comparar el valor obtenido de 3.6958 con los intervalos definidos en la Tabla 2.1 del Capítulo 2 de esta investigación.

Los resultados obtenidos al aplicar los indicadores bajo la filosofía del CMI en la organización objeto de estudio, se muestran en el Anexo 11 de esta investigación, concluyéndose en cada una de las perspectivas lo siguiente:

- Perspectiva de Procesos

- El Índice de mejora del control interno indica que de las auditorías internas y externas realizadas a la organización solo se aprueban el 27.84 %, y disminuyendo respecto al 2009 por lo que no se cumple con el estado deseado
- La proporción de las medidas disciplinarias aplicadas respecto al total de trabajadores existentes en el año 2009 fue del 12.62 %, resultando desfavorable en el año 2010, pues aumentó en un 1.73 %.
- El índice de cargos con competencias se mantiene constante pues el 100 % de los cargos cuenta con las competencias redactadas las cuales determinan el desempeño individual y el logro de los objetivos
- Se encuentra elaborado y debidamente aprobado el organigrama de la sucursal, el cual se actualiza en correspondencia con los cambios estructurales que se originan en la misma
- No existe una política del SGICH ni para sus procesos, existiendo insatisfacción con la aplicación de algunas de las prácticas: la estimulación moral y material y la evaluación del desempeño, aunque están elaborados reglamentos, procedimientos y manuales para cada uno de los procesos.
- La razón de selección (interna y externa) aumentó de un período a otro no siendo así en cuanto al Índice de calidad de la selección el cual disminuyó respecto al 2009.
- El Índice de cumplimiento de la evaluación del desempeño en el año 2010 fue de un

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

100 % al igual que el período anterior, es decir, que la sucursal evalúa a todos los trabajadores que reúnen las condiciones para ser evaluados.

- El nivel de cumplimiento del plan de capacitación, en el año 2009 tuvo un incumplimiento de un 1.9 %. En el 2010 se sobrecumplió en un 3.4 %. La participación de los trabajadores en las actividades de capacitación y desarrollo se comportó de igual manera.

- Perspectiva Económica

- El índice de aplicación de la responsabilidad material muestra que del total de trabajadores a los que se les aplicaron medidas disciplinarias en el 2010 el 27,84 % de esas medidas están relacionadas con la responsabilidad material, valor que disminuye respecto al año 2009.
- En el Índice de deficiencia con afectación económica se observa que el 2.87 % provocaron afectaciones económicas en el año 2010, siendo un resultado desfavorable pues no se aproxima al estado deseado (0 %).
- La proporción de los gastos asociados a pérdidas económicas provocados por el capital humano representa un 0.027 % de los gastos de ventas en la actividad minorista constituyendo un resultado favorable para la organización.

- Perspectiva de Crecimiento

- El índice de ausentismo disminuye en 0.41 de un período a otro, sin embargo se comportó por encima de la norma en ambos casos siendo esto un resultado desfavorable dado por certificados médicos. El índice de fluctuación disminuyó en 3,8 respecto al 2010 debido a las bajas dadas principalmente por solicitud del trabajador, comportándose en el 2009 desfavorablemente con un valor de mayor que 7.
- La productividad del trabajo se incrementó en un 7.52% respecto al 2009, donde hubo un incumplimiento del plan en un 4.61%, no siendo así en el 2010 pues se sobrecumplió en un 2.9% apreciándose un crecimiento debido a encontrarse la empresa en perfeccionamiento.
- El Índice de calidad de la evaluación indica que el 98,72 % de los trabajadores a evaluar, fueron evaluados satisfactoriamente. Sin embargo solo el 10,86 % obtuvo

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
la categoría de desempeño laboral superior. Aunque hubo un incremento respecto al período anterior, la organización aún debe trabajar para alcanzar el estado deseado en este indicador.

- Perspectiva Clientes

- El indicador satisfacción laboral¹⁸ expresa que el 80 % se encuentra satisfecho laboralmente
- El índice de satisfacción de los clientes internos, disminuyó de un período a otro obteniéndose en el 2010 un valor de 3.59.
- El desarrollo de la cultura organizacional¹⁹ es medio debido a que existen debilidades internas que atentan contra la misma.

Como resultado de la evaluación del instrumento y el sistema de indicadores, se concluye que el componente ambiente de control está implantado pero con deficiencias.

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

En el manual del ambiente de control de la organización vienen reflejados los procedimientos para implantar estos elementos y los abordados por Mora Pérez (2011).

Tarea 1. Elaboración de las estrategias

Se elaboraron las estrategias a seguir para el perfeccionamiento y (o) diseño del ambiente de control, sobre la base de las deficiencias encontradas en el diagnóstico realizado en el paso anterior. Las mismas aparecen recogidas en el Anexo 12 de la presente investigación.

Tarea 2. Elaboración del manual del ambiente de control.

El manual del ambiente de control se elaboró con el objetivo de proveer a la organización de una guía para la implantación de los elementos del ambiente de control. Se elaboraron y (o) perfeccionaron procedimientos para cada uno de los elementos, desglosando el elemento políticas y prácticas por procesos. A modo de ejemplo se muestra el procedimiento diseñado para los elementos integridad y valores éticos, atmósfera de confianza mutua y asignación de autoridad y responsabilidad. Se unificaron estos elementos en un mismo procedimiento debido a que la confianza y la

¹⁸ Se evalúa mediante los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta aplicada para el diagnóstico al proceso clave Estimulación Moral y Material.

 CIMEX	CIMEX, S.A., Sucursal Holguín PGAC – 1, 2,3	Copia Controlada No.
	Procedimiento General para implantar el Ambiente de Control de los elementos Integridad y valores, Atmósfera de confianza mutua y Asignación de autoridad y responsabilidad.	Página 1 de 4

1 **Objetivo:** establecer los elementos de integridad y valores éticos, atmósfera de confianza mutua y asignación de autoridad y responsabilidad para dar cumplimiento a la implantación de las normas del ambiente de control.

2 Alcance:

2.1. Este procedimiento es aplicable a toda la organización y para cada una de sus Unidades Empresariales de Base de CIMEX, S.A., Sucursal Holguín

3 Desarrollo:

3.1. Integridad y valores éticos. Son competencias que deben poseer cada miembro de la organización. Son esenciales para el Ambiente de Control. El Sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones legales. Los directivos deberán cumplir con el Reglamento de los Cuadros del Estado y del Gobierno aceptados, y constituyen el fundamento moral para la conducción y operación de la organización.

3.1.2 Atmósfera de confianza mutua²⁰

Relación que existe entre las personas en la organización que contribuye el flujo de información y comunicación, para la toma de decisiones y propicia la cooperación entre los miembros. La confianza está basada en la seguridad respecto a la integridad y competencia de la otra persona o grupo. Esta norma constituye un valor.

3.1.3 Asignación de autoridad y responsabilidad

Asignación de las responsabilidades, sobre los hombres, los bienes y medios, que

¹⁹ Se obtiene como resultado de la encuesta aplicada en el Paso 1 de la presente investigación.

²⁰ Resolución 297/03 Control Interno y modificada por el equipo de trabajo.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
tienen los trabajadores, definidos en las competencias para cada cargo, que permiten establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de los trabajadores de la entidad. El objetivo es que cada trabajador conozca como su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar los objetivos generales.

3.2 Procedimiento para implantar los elementos: integridad y valores éticos, atmósfera de confianza mutua y asignación de autoridad y responsabilidad

3.2.1 Definir los valores organizacionales a partir del análisis de las competencias de la organización, de los procesos y de los cargos. Pueden emplearse técnicas como: encuestas, entrevistas, trabajo en grupo, etc.

3.2.2 Evaluar el comportamiento de estos elementos a través de:

- La evaluación del desempeño
- Número de medidas disciplinarias

Para lograr la implantación de estos elementos el equipo de trabajo puede emplear las preguntas siguientes:

- 1-¿Se analizan los principales problemas que presenta la entidad actualmente que ponen de manifiesto los valores individuales y colectivos de los trabajadores?
- 2-¿Se toman las medidas de inmediato para resolverlos?
- 3-¿Se escuchan criterios de los participantes y se toman en cuenta en las decisiones que se toman?
- 4-¿Todos los miembros participan y aportan sus ideas?
- 5-¿Se sienten todas las personas comprometidas en resolver los problemas?
- 6-¿Se es justo, cuando se les hacen señalamientos a las personas?
- 7 -¿De alguna forma se evalúan los valores compartidos en los análisis realizados?

El logro de estos elementos está condicionado por los módulos del sistema de gestión integrada del capital humano de la forma siguiente:

- Evaluación del desempeño: retroalimentación del cumplimiento de estos elementos y adopción de medidas correctivas y de mejora del desempeño en función de los valores y del cumplimiento de las responsabilidades asignadas
- Estimulación moral y material: reforzamiento de las conductas positivas asociadas a estos elementos

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

- Competencias organizacionales y de los cargos: desde la organización hasta los cargos, de los valores y responsabilidades a compartir por todos los integrantes de la organización
- Formación y desarrollo: dotar al capital humano, de los valores (formación en valores)
- Selección e integración: selección de personal de acuerdo a los valores compartidos y de los cargos
- Comunicación institucional: divulgación de las mejores actitudes que reflejan una adecuada asunción de valores y responsabilidades.

Elaboración de las estrategias para dar cumplimiento al procedimiento propuesto

Desarrollo	Tareas	Responsable	Fecha de cumplimiento
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>Elaborar el procedimiento documentado para definir los valores organizacionales e individuales en la sucursal</p> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>Aprobar el procedimiento y las estrategias</p> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Comunicar a todos los trabajadores los valores definidos</p> </div>	<p>1. Revisar la misión, visión y objetivos empresariales 2. Revisar y (o) definir los valores de la organización y los cargos 3. Comunicar los valores en asamblea</p> <p>El procedimiento incluido en el manual de ambiente de control será presentado al gerente general de la sucursal y aprobado por el mismo.</p> <p>Después de aprobarse el procedimiento será comunicado a todos los trabajadores de la organización para su estricto cumplimiento.</p>		

4 Registros Asociados:

RPGAC -1- 01 Encuesta para definir los valores de la entidad

RPGAC -1- 02 Encuesta para definir los valores de los cargos

RPGAC -1- 03 Determinación del tamaño de muestra para definir los valores de los cargos

RPGAC -1- 04 Resultado de la aplicación de la encuesta para definir los valores de los cargos

5 Disposiciones Finales:

- Todos los trabajadores deben conocer cuáles son los valores que están presentes en la organización, y para el cargo que ocupa, así como la relación entre los grupos de trabajo

- Es responsabilidad del Gerente General, equipo de trabajo, Dpto. de Recursos Humanos y la persona encargada de la implantación del ambiente de control, la revisión y cumplimiento de este procedimiento.

PGAC – 1.2.3

6 Aplicación del Procedimiento General para implantar el Ambiente de Control de la Norma integridad y valores, atmósfera de confianza mutua y asignación de autoridad y responsabilidad.

Los valores organizacionales se encuentran definidos a nivel de corporación, aprobados por el consejo de dirección de la sucursal e incluidos en los profesiogramas de los cargos. Además, cada jefe establece en las competencias de eficacia personal, los valores que según el cargo deben cumplir sus subordinados. Se realizó la revisión de los valores de los cargos mediante la aplicación de una encuesta (RPGAC-1-02), los resultados de la misma se recogen en el RPGAC-1- 03.

6.1 Los valores con que cuenta la organización son los siguientes: Disciplina, Honestidad, Profesionalidad, Responsabilidad y Productividad.

A modo de ejemplo se escoge la familia de cargo de Cajero – Dependiente en Tiendas Panamericanas pues debido al servicio que presta en la Sucursal es el cargo con mayor cantidad de trabajadores.

El mismo posee los valores siguientes:

- Sencillez
- Flexibilidad
- Optimismo
- Creatividad
- Sentido de pertenencia
- Competente
- Trabajo en equipo
- Mejora continua
- Empatía
- Calidad
- Laboriosidad
- Rapidez
- Respeto

Según la encuesta aplicada (RPGAC-1-02) se llegó a la conclusión que el cargo Cajero – Dependiente le faltan algunos valores por consideración de su capital humano, los mismos son los siguientes:

- | | |
|----------------|----------------|
| ▪ Dedicación | ▪ Lealtad |
| ▪ Compromiso | ▪ Modestia |
| ▪ Confianza | ▪ Paciencia |
| ▪ Dignidad | ▪ Sensibilidad |
| ▪ Ejemplaridad | ▪ Patriotismo |
| ▪ Humanismo | ▪ Justicia |

Los resultados de la encuesta aplicada para definir los valores del cargo se encuentra en el RPGAC-1-03.

6.2 Los elementos integridad y valores, atmósfera de confianza mutua y asignación de autoridad y responsabilidad en la sucursal están bien definidas, y este resultado viene dado por mecanismos que desarrolla la organización para que la misma marche correctamente. Como por ejemplo:

- La organización cuenta con un procedimiento de evaluación del desempeño bien elaborado según las normas vigentes que permite medir el grado de eficiencia y eficacia con el que los RRHH realizan sus actividades laborales
- En el 2010 se tomaron 176 medidas disciplinarias para los trabajadores que no cumplieron con lo reglamentado
- Se analizan los principales problemas que presenta la entidad y se toman las medidas de inmediato para resolverlos
- La mayor parte del capital humano se siente comprometida en resolver los problemas que afectan a la entidad

7. Disposiciones finales

- Los valores éticos que deben cumplir los cuadros de la organización deben corresponderse con el Código de Ética de los Cuadros del Estado y el Gobierno
- Los valores definidos están incorporados a las competencias de los cargos
- Cada jefe debe decidir la inclusión del valor que se corresponda con el cargo que desempeñan sus subordinados
- La asignación de autoridad debe ser evaluada para los jefes en su desempeño en el cargo, permitiendo valorar su carácter y por ende los valores que posee
- La asignación de responsabilidad debe ser especificada para cada cargo por cada jefe respecto a los medios, bienes y sobre las personas. Puede especificarse si son medios básicos, el número de inventario que posee ese medio.

Elaborado y revisado por:	Aprobado por:
- Diana Rosa González González - Arelis Rosalén Mora Pérez - Any Flor Nieves Julbe	- Ana Virginia Salvador García (Gerente General) - Damaris Fernández Vega (Gerente de RH)

Valoración económica - social

Normalmente se ve el control interno como una función restrictiva, luego de la cual se aplican medidas disciplinarias. Estas en su mayoría están enfocadas a la compensación económica por las pérdidas y daños causados. Aunque proporciona una disminución en los gastos, representa un deterioro del capital humano en cuanto a sus valores y principios.

La implantación del ambiente de control, componente base del control interno, tiene sus bases en el capital humano. Contar con este capital comprometido, competente y motivado proporciona un incremento de la productividad del trabajo y el logro de los objetivos.

En el aspecto económico, la investigación realizada conlleva a un ahorro de 4800 a 6400 MN y de 2400 a 3200 CUC por concepto de alquiler del servicio de auditoría a terceros; al incremento de la productividad del trabajo, al ahorro y control de los recursos materiales y financieros. Desde el punto de vista social la organización podrá implantar los sistemas de control interno y de capital humano de forma integrada, tributar a lo planteado en las bases del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial y las Normas Cubanas del grupo de las 3000:2007. Al implantar el SGICH contará con personas motivadas y comprometidas con la organización.

Conclusiones

Con la realización de esta investigación, se arribaron a las conclusiones siguientes:

1. El control interno constituye una herramienta imprescindible para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las organizaciones y su componente base es el ambiente de control
2. Para implantar el ambiente de control debe tenerse en cuenta procesos claves del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH), a través de un enfoque sistémico
3. Se utilizó el procedimiento propuesto por Nieves Julbe (2010) en su Tesis Doctoral, que permite evaluar el componente ambiente de control, constituyendo un aporte novedoso en el tema pues, es el único, de los consultados que permite este fin
4. Se diagnosticó el enfoque estratégico de la organización, la cultura y competencias de los directivos, catalogándose con un desarrollo bajo y la cultura organizacional de los trabajadores, con un desarrollo medio
5. Los elementos integridad y valores éticos, asignación de autoridad y responsabilidad obtuvieron un desarrollo alto. Atmósfera de confianza mutua posee un desarrollo medio, al igual que los procesos selección e integración y estimulación moral y material
6. El ambiente de control está implantado pero con deficiencias, pues el NIAC alcanzó un valor de 3.6958
7. Se trazaron estrategias para perfeccionar los elementos diagnosticados
8. Se elaboró el manual del ambiente de control de CIMEX, S.A., Sucursal Holguín
9. Se elaboró un procedimiento para implantar y evaluar los elementos referidos, donde se revisaron los valores existentes para el cargo Cajero – Dependiente en las competencias laborales y se propusieron otros adicionales.

Recomendaciones

Analizando los resultados obtenidos de la investigación realizada en CIMEX, S.A., Sucursal Holguín, se elaboran las recomendaciones siguientes:

1. Perfeccionar el procedimiento aplicado en la organización, según las exigencias de la Resolución 60/2011
2. Continuar la elaboración del manual de ambiente de control para los elementos restantes, incluyendo los abordados por Mora Pérez (2011)
3. Garantizar que las acciones que se realizan en pos de la estimulación moral tengan un efecto positivo en los trabajadores
4. El equipo de trabajo deberá mantener un monitoreo constante de esta actividad y de las regulaciones vigentes para su cumplimiento.

Bibliografía

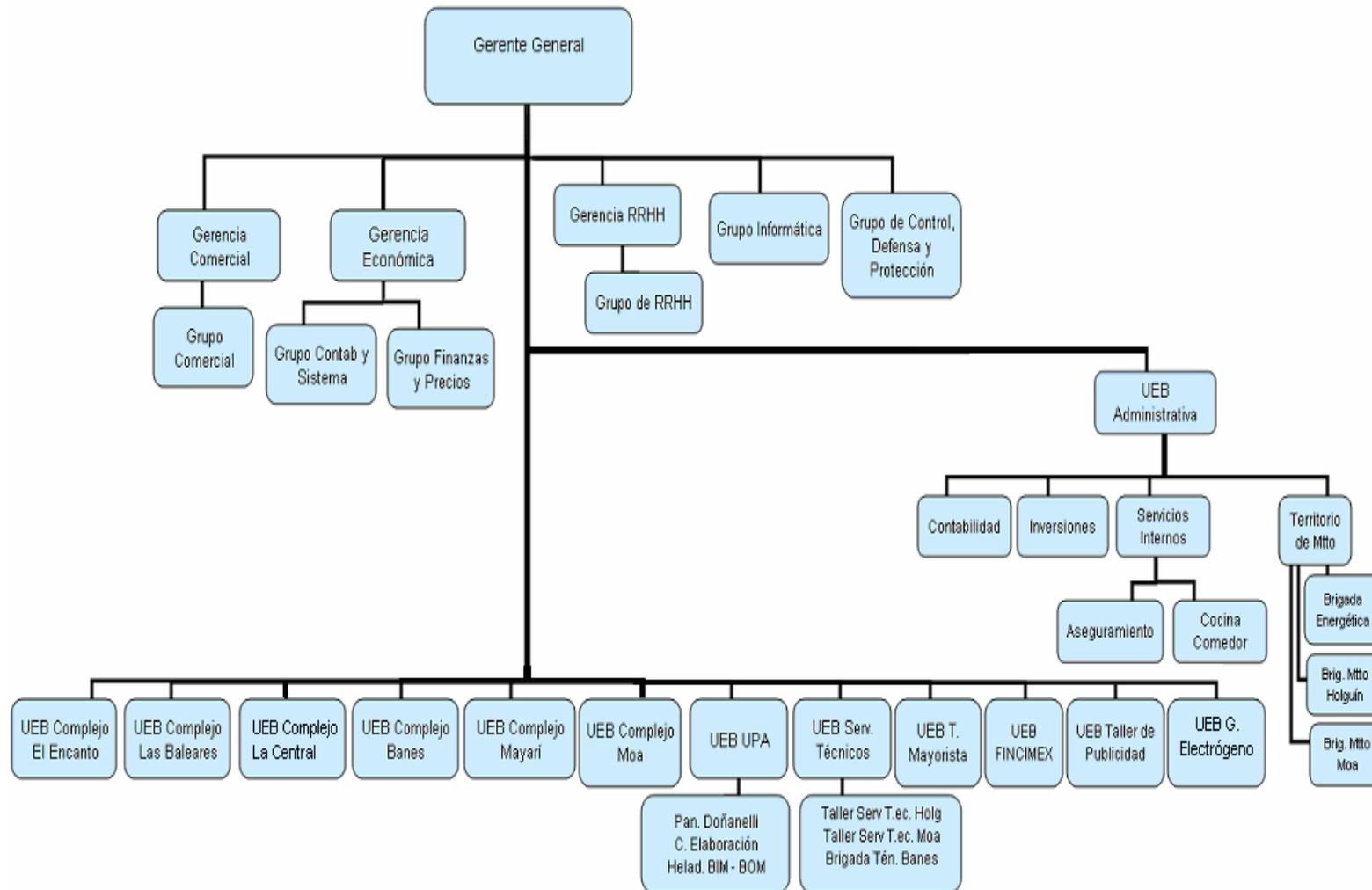
1. Álvarez López, Luis Felipe; Pacheco Espejel, Arturo (1993). Guía para la instalación del programa permanente de de mejoramiento de la productividad en las empresas cubanas. ISTH. Cuba: IPN-UIICSA. México-Cuba. 15 pp.
2. Carmona, González, M. (2003). Control Interno. Monografía en soporte digital.
3. 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.
4. Colectivo de autores. 2001. Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. Cuba
5. Comparación de modelos COBIT, SAC y COSO. s/a. 17p.
<http://secugest.blogspot.com/2007/04/control-interno.html>.
6. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda Edición corregida y ampliada. Editorial: Academia. Cuba.
7. Decreto No. 281 (2007). Definiciones del Control Interno de los Componentes y sus normas. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Cuba
8. Directiva No. 15 (2010). Reglamento para el reclutamiento, selección e ingreso del personal a la Corporación CIMEX, S. A. Sucursal Holguín. Cuba
9. Directiva No. 17 (2010). Reglamento para la estimulación moral para la Sucursal Holguín CIMEX, S. A. Cuba
10. Directiva No. 3, 4, 31, 32, 33, 34 y 35 (2010). Reglamento para la aplicación del sistema de pago por resultados en moneda nacional. Holguín. Cuba
11. García, S.; De Simona, R. (2008). Una herramienta indispensable para el auditor. 5p. Argentina.
12. Hernández Celis, D. (2007). La auditoría de gestión en el área de recursos humanos de Es-Salud. 38p. Lima. Perú.
13. Ministerio de Finanzas y Precios. (2003). Resolución No 297. y Anexo: Definición de Control Interno, Contenido de los componentes, normas. Cuba.
14. Ministerio de Finanzas y Precios. (2008). Guía para la comprobación nacional al control interno. Cuba. 30p. La Habana. Cuba.
15. Mora Pérez, Arelis Rosalén (2011). Procedimiento para implantar el ambiente de

- Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
control en la Sucursal Holguín de la Corporación CIMEX S.A. Trabajo de diploma para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Cuba
16. 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.
 17. 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.
 18. Norma Cubana 3000, 3001 y 3002 (2007) Sistema integrado de gestión capital humano, Vocabulario, Requisitos e Implementación. Oficina Nacional de Normalización, La Habana, Cuba
 19. Norma Cubana ISO 9001: 2001. Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba
 20. Norma Cubana ISO 9004: 2000. Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la mejora del desempeño. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba
 21. 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
 22. Peña Riverón, Lázaro. (2008). Procedimiento para implantar el ambiente de control mediante el sistema de gestión integrada del capital humano en la Empresa Eléctrica Holguín. Trabajo de Diploma para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Cuba
 23. Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en la cadena de suministros. Modelo y procedimiento en organizaciones distribuidora. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de Santa Clara "Martha Abreu" Villa Clara, Cuba.
 24. Resolución 0020. de octubre de 2007. FONDESEP: Fondo para el desarrollo de la Educación Superior. 4p. Bogotá. Colombia
 25. Resolución No. 3 (2000). Ingreso a las entidades nacionales: CIMEX S.A.,

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
Habaguanex S.A. y Cubalse S.A. La Habana. Cuba

26. Resolución No. 8 (2005). Reglamento general sobre relaciones laborales. MTSS. La Habana. Cuba
27. Resolución No. 9. (2008). Reglamento general sobre las formas y sistemas de pago. MTSS. La Habana. Cuba.
28. Resolución No. 13 (2003, 2006). Indicaciones para la elaboración, actualización y control, del plan de medidas para la prevención, de indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción. MAC. La Habana. Cuba
29. Resolución No. 13 (2004). Lineamientos para la Estimulación Moral. MTSS. La Habana. Cuba
30. Resolución No. 60 (2011). Normas del Sistema de Control interno. Contraloría General de la República. La Habana. Cuba
31. 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.
32. Sotolongo Sánchez, M (2005). Procedimiento para la auditoría interna del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas, Santa Clara. Cuba.
33. 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>.
34. Velázquez Zaldívar, Reynaldo (1996). Diseño y aplicación de un procedimiento metodológico para realizar auditorías de Gestión de Recursos Humanos. I.S.P.J.A.E. Ciudad de La Habana. 100 pp.

Anexo 1. Organigrama de CIMEX, S.A., Sucursal Holguín



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), en su Anexo 9.

Aspectos a evaluar		B	M	A	Explique su respuesta
Enfoque estratégico	6. ¿En qué nivel está definida la misión, visión y valores compartidos?	1	9	11	La empresa posee definida la misión, visión y valores compartidos.
	7. ¿En qué grado se establecen objetivos a largo, mediano y corto plazo?	2	10	9	La empresa tiene definidos y establecidos los objetivos a largo, mediano y corto plazo, pero no son del conocimiento del total de directivos.
	8. ¿Cómo califica la realización de la planeación estratégica?	3	6	12	La empresa posee su planeación estratégica definida para el período 2009 – 2011.
	9. ¿Cómo evalúa los resultados obtenidos por la organización en la última evaluación de la planeación estratégica?	1	10	10	La empresa obtuvo buenos resultados en la evaluación del cumplimiento de su estrategia al cierre del II trimestre del Año 2010, pero no es de conocimiento de todos los directivos.
	10. ¿Qué dominio posee la dirección sobre el proceso de planeación estratégica desarrollada?	1	10	10	No existe un pleno dominio del contenido de la estrategia, de su cumplimiento, cambios y sus actualizaciones.
	11. ¿En qué grado se dominan las fortalezas y debilidades de la organización y se conocen las amenazas y oportunidades del entorno?	2	7	12	No es dominio de toda la dirección, el diagnóstico estratégico de la entidad, desconocimiento del contenido de la matriz DAFO de la organización.
	12. ¿En qué medida se realiza la actualización sistemática de la estrategia de la organización?	1	9	11	Se plantea que se actualiza pero que no existe dominio profundo del contenido de su actualización antes los cambios organizacionales.
	13. ¿Cómo evalúa los objetivos estratégicos si están claramente delimitados, por escrito y son del dominio de todo el personal y como consecuencia se utilizan como herramientas de dirección?	1	8	12	No existe pleno dominio de los objetivos estratégicos correspondientes a determinadas actividades.
	14. ¿Cómo considera el desarrollo de la estrategia siendo esta, clara y congruente con la visión?	1	7	13	Se conoce que la estrategia está enfocada al cumplimiento de la visión de la empresa.
	15. ¿En qué grado los planes estratégicos de mediano y largo plazo contribuyen a que la empresa mantenga su ventaja competitiva?	1	12	8	Los planes estratégicos están trazados de forma tal que garantizan que la empresa trabaje con eficiencia, tenga crecimientos y mantenga su ventaja competitiva, pero no en su totalidad.
16. ¿En qué grado están declaradas las políticas de cada uno de los sistemas organizacionales?	0	8	12	No están declaradas las políticas de algunos sistemas organizacionales.	
17. ¿En qué grado considera la organización el SGICH y el control interno en la planeación estratégica?	0	9	12	Tanto el SGICH y el control interno, forman parte del contenido de la planeación estratégica de la entidad.	

Resumiendo: 12 preguntas X 21 votos / pregunta = 252 Votos

Bajo (B)	Medio (M)	Alto (A)
14 votos	105 votos	132 votos
5,56 %	41,67 %	52,38 %

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

Fuente: Anexo 9 de Tesis Doctoral de Nieves Julbe (2010).

	Aspectos a evaluar	B	M	A	Explique su respuesta
Cultura directivos	1. ¿Cómo considera usted la relación jefe-subordinado?	0	4	17	Dificultades con la comunicación.
	2. ¿En qué medida sus superiores tienen confianza en usted?	0	6	14	Existe confianza, delegación de autoridad y descentralización de las decisiones
	3. ¿En qué medida usted tiene confianza en sus subordinados?	0	14	7	No todos confían en sus subordinados, reconocen capacidad para las tareas y tomas de decisiones.
	4. ¿En qué medida considera la comunicación horizontal y vertical (ascendente-descendente)?	0	10	9	Dificultades con la comunicación descendente y horizontal.
	5. ¿Cómo califica su estilo de dirección si éste es autocrático?	3	9	6	No poseen conocimiento del estilo de dirección.
	6. ¿Cómo califica su estilo de dirección si éste es democrático?	0	8	10	El 47.61 % plantea que poseen un estilo democrático para dirigir.
	7. ¿Cómo evalúa la función de control, si se realiza con frecuencia?	0	5	14	Se controla con frecuencia a los subordinados.
	8. ¿En qué medida utiliza la función de control para tomar medidas severas contra sus subordinados?	7	9	2	El 9.52 % de los directivos refieren que controlan con frecuencia a sus subordinados.
	9. ¿Cómo considera en su área el trabajo en equipo?	1	6	14	El 66.66 % expresa que existe cooperación y trabajo en equipo en su área.
Competencias laborales	1. ¿En qué grado considera que posee todos los conocimientos necesarios para el control de su actividad y del personal que dirige?	0	11	9	Los directivos reconocen que aún no poseen todos los conocimientos necesarios para el desempeño de su cargo aunque poseen la experiencia.
	2. ¿En qué grado considera que posee la experiencia requerida para el cargo?	0	10	11	No todos los directivos cuentan con la experiencia requerida para la toma de decisiones.
	3. ¿En qué grado posee todos los valores éticos, cualidades y habilidades requeridas para el desempeño de su cargo?	0	7	14	La mayoría posee los valores éticos, cualidades y habilidades requeridas.
	4. ¿En qué grado su equipo de trabajo reconoce que tiene todos los valores éticos, cualidades y habilidades requeridas para el desempeño de su cargo?	1	6	14	Solo una parte de los directivos plantea que sus subordinados reconocen que posee los valores éticos, cualidades y habilidades requeridas.
	5. ¿En qué medida se reconoce y estimula por la dirección de la Sucursal la forma en que conduce su equipo de trabajo?	1	13	7	Los directivos plantean que se les reconoce y estimula la capacidad de conducción de su equipo de trabajo en un término medio.
	6. ¿En qué medida se reconoce y estimula por la dirección de la Sucursal la creatividad del que dirige?	2	12	7	Los directivos plantean que se les reconoce y estimula la creatividad con que dirige en un término medio.
	7. ¿Cómo califica el resultado de su trabajo cuando usted es el proveedor interno de otra área o departamento?	0	12	9	El 57,14 % se reconoce como suministrador interno bueno de información.

Resumiendo: 9 preguntas X 21 votos / pregunta = 189 Votos

Bajo	Medio	Alto
11 votos	71 votos	93 votos
5,82 %	37,57 %	49,21 %

Resumiendo: 7 preguntas X 21 votos / pregunta = 147 Votos

Bajo	Medio	Alto
4 votos	71 votos	71 votos
2,72 %	48,30 %	48,30 %

Anexo 3. Determinación del tamaño de muestra para la Encuesta de Cultura

Organizacional

Tipo de Muestreo: Muestreo Aleatorio Estratificado

Estratos: Categorías ocupacionales

Cantidad de estratos: 5 (Dirigentes, Administrativos, Técnicos, Servicio y Obreros)

Población (N): 1261 trabajadores (cierre de Mayo / 2010)

Error estándar (debe ser menor que 1) (Se) = 0.025

Varianza de la población (V^2)

Varianza de la Muestra, probabilidad de ocurrencia de la variable "y" (S^2)

Variable "y" = 1 trabajador de la sucursal

Probabilidad de ocurrencia (p) = 0.9

Tamaño de la muestra (n')

Tamaño de la muestra estratificada (n)

Fracción del estrato (fh)

Total de la Población del estrato (Nh)

Tamaño de la muestra en el estrato (nh)

Calculando:

$$S^2 = p(1 - p) = 0.9(1 - 0.9) = 0.09 \quad V^2 = (Se)^2 = (0.025)^2 = 0.000625$$

$$n' = S^2 / V^2 = 0.09 / 0.000625 = 144 \text{ trabajadores}$$

$$n = n' / (1 + [n' / N]) = 144 / (1 + [144 / 1261]) \cong 130 \text{ trabajadores}$$

Trabajando con los estratos:

$$f_h = \frac{n}{N} = \frac{130}{1261} = 0.1031 \quad nh = Nh * f_h$$

Estratos	N h	n h
Dirigentes	202	21
Técnicos	276	28
Servicios	592	61
Obreros	176	18
Administrativos	15	2
Total	1261 trabajadores	130 trabajadores a encuestar

Anexo 4. Resultados de la Encuesta de Cultura Organizacional

Fuente: Tomado del Trabajo de Diploma de Peña Riverón (2008), de su Anexo 7

No.	Preguntas	Directivos					Técnicos y Administrativos					Servicio					Obreros					Total				
		T D	D	I	A	T A	T D	D	I	A	TA	T D	D	I	A	TA	T D	D	I	A	TA	T D	D	I	A	TA
1	Por las manos del director pasan todas las decisiones que se toman en mi empresa	2	3	1	7	8	5	7	2	9	6	6	6	5	27	17	3	1	2	4	8	17	17	10	48	40
2	El director de mi organización es tolerante y favorece el pensamiento crítico	0	1	0	11	9	0	2	3	14	11	9	9	7	22	14	3	2	0	7	5	14	14	11	54	40
3	Los debates en las reuniones giran sobre temas de gran interés para la entidad	0	0	0	14	7	0	0	3	11	16	4	5	7	29	15	2	0	1	5	8	7	5	11	60	47
4	El diseño de la estructura organizativa favorece el control estricto y la supervisión directa de cualquiera de los dirigentes	0	0	0	13	8	0	1	3	16	10	5	3	18	24	10	2	0	2	8	5	7	4	23	63	33
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	0	1	3	10	6	0	4	6	14	6	6	22	9	19	5	2	0	1	8	7	8	28	19	53	24
6	Mi entidad se está en constante monitoreo del entorno para adelantarse a los posibles cambios de este.	0	0	5	12	4	0	2	4	16	8	2	5	13	32	7	2	1	1	6	8	4	8	24	66	28

Anexo 4. Continuación. Resultados de la Encuesta de Cultura Organizacional

Fuente: Tomado del Trabajo de Diploma de Peña Riverón (2008), de su Anexo 7

No.	Preguntas	Directivos					Técnicos y Administrativos					Servicio					Obreros					Total				
		T D	D	I	A	T A	T D	D	I	A	T A	T D	D	I	A	T A	T D	D	I	A	T A	T D	D	I	A	T A
7	El nivel de pertenencia y compromiso de los trabajadores en mi organización es muy elevado.	0	1	2	14	4	2	1	4	13	4	5	10	5	26	12	2	1	0	7	8	9	14	12	61	28
8	El nivel profesional de los trabajadores está acorde con las exigencias actuales del sector empresarial.	0	1	0	16	4	0	3	1	19	7	3	11	4	27	13	2	0	0	8	8	5	15	5	71	33
9	La mejora continua y la innovación tecnológica son objetivos fundamentales de mi entidad	0	1	2	13	5	0	2	2	14	12	2	12	12	21	14	2	3	1	5	5	4	18	18	54	37
10	Mi organización sería incapaz de incumplir un compromiso con un cliente o proveedor	2	1	2	11	5	1	0	2	18	9	3	10	13	20	14	3	1	2	2	9	10	12	19	52	38
Total		4	9	15	121	60	8	22	30	144	89	45	93	93	247	121	23	9	10	60	71	80	133	148	572	341
Por ciento (%)		21 directivos * 10 preguntas = 210 57.62 %					30 Técnicos y Administrativos * 10 preguntas = 300 48 %					61 Servicios * 10 preguntas = 610 40.49 %					18 Operarios * 10 preguntas = 180 39.44 %					70.23 %				

Anexo 5. Coeficiente de competencia de los expertos

Valores del coeficiente de conocimiento (kc), del coeficiente de argumentación (ka) y coeficiente de competencia (Kc) de los expertos

Expertos	Coeficiente de conocimiento (kc)	Coeficiente de argumentación (ka)	Coeficiente de competencia (Kc)
1	0.9	0.9	0.9
2	0.8	0.8	0.8
3	0.65	0.65	0.65
4	0.45	0.45	0.45
5	0.8	0.8	0.8
6	0.85	0.85	0.85
7	0.7	0.7	0.7
8	0.9	0.9	0.9
9	0.75	0.75	0.75
10	0.8	0.8	0.8
11	1	1	1

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

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

Si $Kc < 0,5$, 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 CIMEX, S.A., Sucursal Holguín

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

Proceso	Preguntas	Bajo	Medio	Alto
Evaluación del desempeño	¿Existe un procedimiento?			Está elaborado, aprobado y se utiliza correctamente
	¿Está elaborado adecuadamente?			Sí y cuenta con los elementos necesarios.
(Desarrollo Medio)	¿Se utilizan indicadores para la evaluación del desempeño?			Se utilizan indicadores relacionados con las competencias laborales ya que en los profesiogramas de los cargos se definen los indicadores de evaluación del desempeño de cada uno según las competencias del cargo.
Selección e integración	¿Existe un procedimiento?			Está elaborado, aprobado y se aplica correctamente
	¿Se cumplen las tareas previstas para la selección e integración del personal?			Se cumplen las tareas y pasos establecidos en el procedimiento, lo cual fue verificado a través de revisiones a la documentación y de entrevista realizada al Especialista B de RRHH.
(Desarrollo Medio)	¿Se realiza este proceso teniendo en cuenta las competencias de los cargos?			Se verifican requisitos establecidos para cada cargo, teniendo en cuenta las competencias de los mismos.
Capacitación y desarrollo	¿Existe un plan de capacitación y desarrollo?			Sí, y está elaborado sobre la base de las necesidades de capacitación y aprendizaje, evaluación del desempeño y la estrategia de la organización.
	¿Se cumplen las tareas previstas en el plan de capacitación y desarrollo?		Si, pero en ocasiones hay actividades que no se culminan debido a la inasistencia de los trabajadores y otras se suspenden por problemas con los instructores o por dictamen de la presidencia de la corporación.	
Estimulación moral y material	¿Existen los reglamentos y aprobaciones de las formas y sistemas de pagos y los pagos por resultados?			Si, y se cuenta con todos los reglamentos y directivas correspondientes.
	¿Están correctamente aplicados?			Están correctamente aplicados según la reglamentación que tiene establecida la sucursal, sin errores en los pagos efectuados
(Desarrollo Medio)	Existe el reglamento para la estimulación moral			Si y se pone en práctica como está establecido, principalmente para la estimulación material pues los trabajadores se encuentran insatisfechos con la estimulación moral.

Anexo 7. Determinación del tamaño de muestra para la Encuesta de Estimulación

Moral y Material

Tipo de Muestreo: Muestreo Aleatorio Estratificado

Estratos: Sistemas de Pago

Cantidad de estratos: 7 (PxR Unidades Minoristas, PxR G.Funcionales, PxR G.Tecnológica, PxR G.Electrógeno, PxR C.Elaboración, PxR G.Auditoría, PxR Unidades Mayoristas)

Población (N): 724 trabajadores en el municipio Holguín (cierre de Octubre / 2010)

Error estándar (debe ser menor que 1) (Se) = 0.025

Varianza de la población (V^2)

Varianza de la Muestra, probabilidad de ocurrencia de la variable "y" (S^2)

Variable "y" = 1 trabajador de la sucursal

Probabilidad de ocurrencia (p) = 0.95

Tamaño de la muestra (n')

Tamaño de la muestra estratificada (n)

Fracción del estrato (fh)

Total de la Población del estrato (Nh)

Tamaño de la muestra en el estrato (nh)

Calculando:

$$S^2 = p(1 - p) = 0.95(1 - 0.95) = 0.0475 \quad V^2 = (Se)^2 = (0.025)^2 = 0.000625$$

$$n' = S^2 / V^2 = 0.0475 / 0.000625 = 76 \text{ trabajador es}$$

$$n = n' / (1 + [n'/N]) = 76 / (1 + [76/724]) \cong 68 \text{ trabajadore s}$$

Trabajando con los estratos:

$$f_h = \frac{n}{N} = \frac{68}{724} = 0.0939 \quad nh = Nh * fh$$

Estratos	N h	n h
PxR Unidades Minoristas	392	36
PxR G. Funcionales	213	20
PxR G. Tecnológica	36	3
PxR G. Electrógeno	12	1
PxR C. Elaboración	36	3
PxR G. Auditoría	11	1
PxR Unidades Mayoristas	24	2
Total	724 trabajadores	66 trabajadores a encuestar

Anexo 8. Resultados de la aplicación de la Lista de Chequeo para evaluar el proceso Estimulación Moral y Material en CIMEX, S.A., Sucursal Holguín

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

1. ¿Existe correspondencia entre el salario del cargo y el de la nómina? Sí: 84.85%. No: 15.15%.
2. ¿La empresa tiene formas y sistemas de pagos aplicados? Si existe cuáles ¿Se corresponde con la legislación vigente? Sí: 86.36%. No: 4.55%. Parcialmente: 9.09%.
- 2.2 ¿Existe correspondencia de la forma y sistema de pago con el proceso donde se aplica?
Sí: 78.79% No: 1.52% Parcialmente: 18.18%
- 2.3 ¿Existe correspondencia entre el sistema de pago aplicado y lo pagado realmente en la nómina?
Sí: 83.33% No: 6.06% Parcialmente: 10.61%
3. ¿En la empresa se efectúan pagos adicionales? Si se efectúan:
¿Están autorizados por la legislación laboral vigente? Sí: 84.85% No: 9.09% Parcialmente: 1.52%
- 3.1 ¿Hay correspondencia entre el pago adicional autorizado para el cargo y lo realmente pagado?
Sí: 77.27% No: 7.58% Parcialmente: 4.55%
4. ¿La empresa tiene aplicado un sistema de estimulación? Si lo tiene aplicado:
¿Está autorizado por el facultativo correspondiente? Sí: 96.97% No: 3.03% Parcialmente: 0.00%
- 4.1 ¿Existe correspondencia entre los indicadores formadores y condiciones con los objetivos del área donde se aplica y la organización? Sí: 77.27% No: 4.55% Parcialmente: 12.12%
- 4.2 ¿Existe correspondencia entre la cuantía de pago y lo realmente pagado?
Sí: 84.85% No: 4.55% Parcialmente: 10.61%
- 4.3 ¿Existen las certificaciones por las personas correspondientes de los indicadores y condiciones para efectuar el pago del sistema de estimulación?
Sí: 93.94% No: 1.52% Parcialmente: 4.55%
5. ¿La empresa tiene aplicado otros sistemas de estimulación? Si los tiene aplicado:
¿Existe correspondencia entre el pago efectuado y los indicadores establecidos?
Sí: 60.61% No: 18.18% Parcialmente: 9.09%
- 5.1 ¿Existen las certificaciones por las personas correspondientes de los indicadores y condiciones para efectuar el pago del sistema de estimulación?
Sí: 78.79% No: 4.55% Parcialmente: 3.03%
6. ¿Cuáles son los sistemas de estimulación moral?
¿Existe satisfacción con el sistema de estimulación moral que se aplica?
Sí: 53.03% No: 24.24% Parcialmente: 18.18%

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

www.uho.edu.cu

Anexo 9. Determinación del tamaño de muestra para la lista de chequeo para diagnosticar los elementos del ambiente de control

Tipo de Muestreo: Muestreo Aleatorio Estratificado

Estratos: Comité de Control Interno de cada centro

Cantidad de estratos: 4 (G. General, Complejos incluyendo la UPA, G. Administrativa, G Tecnológica)

Población (N): 82 (Total de miembros de los Comité de Control Interno de la sucursal)

Error estándar (debe ser menor que 1) (Se) = 0.025

Varianza de la población (V^2)

Varianza de la Muestra, probabilidad de ocurrencia de la variable "y" (S^2)

Variable "y" = 1 trabajador de la empresa

Probabilidad de ocurrencia (p) = 0.95

Tamaño de la muestra (n')

Tamaño de la muestra estratificada (n)

Fracción del estrato (fh)

Total de la Población del estrato (Nh)

Tamaño de la muestra en el estrato (nh)

Calculando:

$$S^2 = p (1 - p) = 0.95 (1 - 0.95) = 0.0475 \quad V^2 = (Se)^2 = (0.025)^2 = 0.000625$$

$$n' = S^2 / V^2 = 0.0475 / 0.000625 = 76 \text{ trabajador es}$$

$$n = n' / (1 + [n' / N]) = 76 / (1 + [76 / 82]) \cong 40 \text{ trabajadore s}$$

Trabajando con los estratos:

$$f h = \frac{n}{N} = \frac{40}{82} = 0.4878$$

$$nh = Nh * fh$$

Estratos	N h	n h
Comité G. General	11	6
Comité de los Complejos	61	29
Comité G. Administrativa	6	3
Comité G Tecnológica	4	2
Total	82 trabajadores	40 trabajadores a encuestar

Anexo 10. Resultados de la aplicación de la Lista de Chequeo para diagnosticar los elementos del ambiente de control en CIMEX, S.A., Sucursal Holguín

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

Proceso	Preguntas	Bajo	Medio	Alto
Integridad y valores éticos (Desarrollo Alto)	¿Existe un procedimiento para determinar los valores éticos?			Está elaborado el procedimiento y se utiliza para su determinación
	¿Están incluidos en las competencias laborales de cada cargo?			Se incluyen en todas las competencias laborales de los cargos
	¿Se evalúan éstos en el desempeño individual?			Se utilizan en cada evaluación individual del desempeño.
	¿Conocen los cuadros los valores que deben cumplir?			Los cuadros tienen conocimiento de los mismos pues están recogidos en el código de ética y existe satisfacción en cuanto a su actuación.
Atmósfera de confianza mutua (Desarrollo Medio)	¿Hay desde la máxima autoridad un ambiente de trabajo coherente con la cultura de control interno?			Existe cultura de control interno en la organización y se trabaja en función de su cumplimiento
	¿Consideran los trabajadores que los jefes mantienen un estilo participativo y coherente en la solución de los problemas?		Sí, pero no hay satisfacción total de los trabajadores.	
	¿Consideran los trabajadores que existe un nivel de comunicación adecuado ascendente y descendente?		Sí, pero no hay satisfacción total de los trabajadores.	
Competencias laborales (Desarrollo Medio)	¿Existe un procedimiento para definir las competencias de la organización, los procesos y cargos?		Existe un procedimiento documentado para la definición de las competencias, sin embargo no están elaboradas las de la organización y los procesos.	
	¿Tienen las competencias relación con los valores y están definidos para cada cargo?			Si están incorporados los valores en las competencias de todos los cargos.
	¿Conocen los trabajadores cuáles son las competencias de la organización, el proceso donde labora y las del cargo?		Sí, pero dominan parcialmente estas (dominan sólo las de su cargo, pero no las del proceso y organización).	

Anexo 10. Continuación. Resultados de la aplicación de la Lista de Chequeo para diagnosticar los elementos del ambiente de control en la Sucursal Holguín CIMEX S.A.

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

Proceso	Preguntas	Bajo	Medio	Alto
Estructura organizativa (Desarrollo medio)	¿Está elaborado el organigrama de la organización?			Está elaborado correctamente y se actualiza ante los cambios
	¿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?		Sí, pero no todos los trabajadores están satisfechos.	
	¿Los cuadros, dirigentes, y trabajadores designados cuentan con los nombramientos de sus cargos?			En todos los casos se cuenta con los nombramientos y están actualizados.
Asignación de autoridad y responsabilidad (Desarrollo Alto)	¿Están redactadas la autoridad y responsabilidad de cada trabajador en las competencias de los cargos?			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 la autoridad del cargo?			Se corresponden todas las medidas con la persona que tienen la autoridad requerida
	Se delega autoridad en los sustitutos y se controla el trabajo realizado.			Se controla el trabajo de los sustitutos y reservas y se delega autoridad en ellos.
Políticas y prácticas del SGICH (Desarrollo Bajo)	¿Están elaboradas las políticas del SGICH adecuadamente?		No se encuentran elaboradas las políticas por cada proceso, pero si se tiene elaborados manuales, procedimientos y reglamentos.	
	¿Están elaboradas como resultado del diagnóstico de sus procesos?	No		
	¿Estas políticas guardan relación con los elementos del ambiente de control?		Algunas prácticas guardan relación con los elementos del ambiente de control	

Anexo 11. Resultados del análisis de indicadores para evaluar el ambiente de control a través de la filosofía del Cuadro de Mando Integral en CIMEX, S.A., Sucursal Holguín

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

Perspectiva	Elemento del ambiente de control	Indicador	U/M	Año 2009	Año 2010	
P R O C E S O S	Proceso control interno o cualquiera de sus componentes	Índice de mejora del control interno	%	41.18	41.19	
	Integridad y Valores éticos	Proporción de medidas disciplinarias respecto al total de trabajadores	%	12,62	14,35	
	Competencias laborales	Índice de cargos con competencias (ICC)	%	100	100	
	Estructura Organizativa	Existencia del organigrama de cargos	--	Se encuentra correctamente confeccionado, aprobado y se realiza su actualización ante los cambios estructurales	Se encuentra correctamente confeccionado, aprobado y se realiza su actualización ante los cambios estructurales	
	Políticas y prácticas SGICH	Existencia de las políticas del SGICH	--	No existe una política del SGICH ni para sus procesos, aunque están elaborados reglamentos, procedimientos y manuales	No existe una política del SGICH ni para sus procesos, aunque están elaborados reglamentos, procedimientos y manuales	
	Selección e Integración		Razón de selección (interna y externa) (RS)	%	84,29	92,93
			Índice de calidad de la selección (IS)	%	29,38	18,48
	Evaluación del Desempeño		Índice de cumplimiento de la evaluación del desempeño (IED)	%	100	100
	Capacitación y desarrollo		Nivel de Cumplimiento de las acciones de capacitación (NCAC)	%	98,1	103,4
			Nivel de Participación capacitación y desarrollo (NPCD)	%	97,8	102,7

Anexo 11. Continuación. Resultados del análisis de indicadores para evaluar el ambiente de control a través de la filosofía del Cuadro de Mando Integral en CIMEX, S.A., Sucursal Holguín

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

Perspectiva	Elemento del ambiente de control	Indicador	U/M	Año 2009	Año 2010
E C O N Ó M I C A C A	Todos los elementos	Índice de aplicación de la responsabilidad material (IARM)	%	31,05	27,84
		Índice de deficiencia con afectación económica (IDEA)	%	-	2.87 > 0 (estado deseado)
		Proporción gastos asociados a pérdidas económicas provocados por el capital humano (PGAPEh)	%	-	0.027 > 0 (estado deseado)
C R E C I M I E N T O	Todos los elementos	Índice de ausentismo (IA)	%	4,06	3,65
		Índice de fluctuación (IF)	%	10,65	6,85
		Productividad del trabajo (Pt)	%	95.39	102,9
		Índice de calidad de la evaluación (ICE)	%	97,03	98,72
C L I E N T E S	Políticas y prácticas SGICH	Satisfacción Laboral (SL)	%	-	80 < 100 (estado deseado)
		Satisfacción de los clientes internos (SCi)	-	3,75	3,59
		Cultura organizacional	%	-	Baja (estado deseado Alta)

Anexo 12. Estrategias para el perfeccionamiento del ambiente de control

Objetivo: Implantar el componente ambiente de control en CIMEX, S.A., Sucursal Holguín		
Dirigido a: Cada uno de los procesos organizacionales		
Elemento	Objetivo	Acción
Integridad y valores éticos	Elaborar el procedimiento documentado para definir los valores organizacionales e individuales en la organización.	1. Revisar la misión, visión y objetivos empresariales 2. Revisar y (o) definir los valores de la organización y los cargos 3. Comunicar los valores en asamblea
Competencias laborales	Elaborar el procedimiento documentado para definir las competencias de la organización, procesos y cargos.	4. Analizar el mapa de procesos 5. Definir los expertos para determinar las competencias de la organización, los procesos y las áreas funcionales 6. Elaborar las competencias de la organización, los procesos y las áreas funcionales
Atmósfera de Confianza mutua	Lograr una atmósfera de confianza en la organización	7. Diagnosticar periódicamente el estado de la cultura organizacional 9. Entrevistar a los trabajadores para valorar el desempeño de los superiores en los cargos 10. Incorporar a la evaluación del desempeño de los directivos este aspecto como un indicador
Estructura Organizativa	Perfeccionar los mecanismos de comunicación en la organización.	11. Evaluar periódicamente el estado de la comunicación 12. Evaluar la satisfacción del trabajo entre los diferentes departamentos
Asignación de autoridad y responsabilidad	Definir responsabilidad y autoridad de cada trabajador.	13. Revisar la autoridad y responsabilidad de cada uno de los trabajadores
Políticas y Prácticas SGICH	Formular las políticas del SGICH y sus procesos.	14. Elaborar las políticas del sistema y de sus procesos
Selección e Integración	Perfeccionar el procedimiento para la selección del personal.	15. Incluir los indicadores para la evaluación del desarrollo del proceso en el procedimiento
Evaluación del Desempeño	Perfeccionar el procedimiento para la evaluación del desempeño.	16. Incluir los indicadores para la evaluación del desarrollo del proceso en el procedimiento
Capacitación y desarrollo	Perfeccionar el procedimiento para la capacitación y desarrollo.	17. Incluir los indicadores para la evaluación del desarrollo del proceso en el procedimiento
Estimulación moral y material	Mejorar el nivel de satisfacción moral.	18. Sistematizar en el reconocimiento moral a los trabajadores para lograr que estos se sientan estimulados moralmente
Control del componente ambiente de control	Implantar instrumentos e indicadores para evaluar el componente ambiente de control.	19. Divulgar a cada área el sistema de indicadores e instrumento para evaluar el ambiente de control 20. Realizar mensualmente la evaluación de la implantación del ambiente de control



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