

TITULO: PROGRAMA DE AUDITORÍA AL SISTEMA DE GESTION INTEGRADO DE CAPITAL HUMANO APLICADO A LA EMPRESA DE RECUPERACION DE MATERIAS PRIMAS DE CIEGO DE AVILA.

Autora: Lic. Elidaydes Ruiz Placeres

RESUMEN:

La investigación se desarrolló en la Empresa de Recuperación de Materias Primas de Ciego de Ávila, con el objetivo de diseñar un Programa de Auditoría al Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, que se ajuste a las nuevas condiciones existentes y referente al buen trato y desarrollo del hombre dentro de la entidad, amparado por la familia de Normas Cubanas (NC) 3000/2007 (3001-3001). Esto trae consigo el cambio de viejas estructuras y definiciones de cualquier actividad, proceso o sistema que ejecute una entidad.

Con la aplicación del programa diseñado se pudo conocer las debilidades e insuficiencias que perturban la Gestión del Capital Humano en la entidad y a su vez formular una serie de recomendaciones enfocadas a minimizar o eliminar los impactos que de ellas se deriven.

El programa diseñado deviene en un elemento importante a los directivos de la entidad de un instrumento que posibilite diagnosticar, controlar y evaluar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

SUMMARY:

The research was conducted in the Company Recovery of Raw Materials of Ciego de Avila, in order to design an audit program to the Integrated Management System Human Capital, that new and existing setting conditions relating to good treatment and development man within the entity, protected by the family of Cuban Standards (NC)

3000/2007 (3001-3001). This brings change old structures and definitions of any activity, process or system running an entity. With the implementation of the designed program could know the weaknesses and shortcomings which disturb human capital management in the state and in turn make a number of recommendations aimed at minimizing or eliminating the impacts resulting from them.

It designed the program becomes an important managers of the institution of an instrument that enables diagnose, monitor and evaluate the Integrated Management System Human Capital element

Introducción:

El destino de cualquier organización depende en gran parte de su Capital Humano, si sus miembros son capaces, pueden enfrentar con éxito la competencia y aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales de que se dispone, lo cual es válido para cualquier tipo de organización, entonces esta podrá lograr sus objetivos.

La rapidéz de los cambios económicos, políticos y sociales que se operan actualmente en el mundo, tales como los procesos de globalización, los nuevos enfoques sobre el mercado y la producción, el desarrollo de la informática, entre otros, hacen que las empresas se encuentren en una situación cada vez más compleja .. En este contexto las empresas requieren adaptarse y adelantarse a este entorno en términos de establecer las estrategias que les permitan sobrevivir y aún más desarrollarse. La situación descrita, atañe también a Cuba, la cual se encuentra inmersa en el proceso de formación de un nuevo modelo económico socialista denominado Perfeccionamiento Empresarial, el cual tiene como pilares fundamentales incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de las empresas, sobre la base de otorgarle las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los directivos y trabajadores.

Mediante la Resolución No. 146 de fecha 25 de septiembre de 1984, emitida por Irma Sánchez Valdés en su condición de Ministra Presidente, se crea la Empresa de Recuperación de Materias Primas de Ciego de Ávila(ERMPCA) , con personalidad jurídica propia, la cual está integrada a la Unión de Empresas de Recuperación de

Materias Primas , subordinada al Ministerio de la Industria, autorizado mediante la Resolución No 157 de fecha 23 de febrero del 2005, emitida por el Ministerio de Economía y Planificación. Esta entidad ubicada en Calle F s/n % 7 y 14, reparto Canaleta, funciona bajo el principio de autofinanciamiento empresarial, por lo que no sólo deberá cubrir sus gastos con sus propios ingresos, sino que además deberá generar un margen de utilidades. La Empresa de Recuperación de Materias Primas de Ciego de Ávila se caracteriza por ser una organización económica, con personalidad jurídica propia, con balance financiero independiente y gestión económica, financiera, organizativa y contractual autónoma, que se crea para la dirección técnica, económica y comercial, los que deberán lograrse con la mayor eficiencia económica.

El objeto social de la empresa, aprobado desde su creación por la Resolución No. 157 del Ministro de la Industria es el siguiente:

- Recuperar, procesar y comercializar de forma mayorista todo tipo de desechos, envases, artículos, equipos y otros que se generan en la esfera industrial, comercial y productos, en los servicios, en el consumo social, que pueden ser reutilizados en la economía como materias primas secundarias en moneda nacional y divisas, según nomenclatura aprobada por el Comercio Interior.
- Ofrecer servicios de recogida, distribución y transportación especializada de todo tipo de producto reciclado; así como desmantelamiento de instalaciones industriales, comerciales y de servicios en moneda nacional y divisas.
- Efectuar la recogida de la materia prima a la población, intercambiando con estos productos, cumpliendo con las regulaciones vigentes.

Por la importancia que tiene la Auditoría del Capital Humano en el desarrollo organizacional, la presente investigación abarca las cuestiones relacionadas con la Auditoría de Gestión integrada al Capital Humano en la Empresa de Recuperación de Materias Primas de Ciego de Ávila.

2- Materiales y Métodos:

Para la realización de este estudio investigativo se emplearán diferentes métodos de investigación científica, como:

Método histórico-lógico: para profundizar en las regularidades y cualidades del objeto de estudio, así como la experiencia de las tareas realizadas en cuanto a la información relacionada con la gestión de Capital Humano, sus antecedentes y desarrollo histórico.

Método del análisis-síntesis: se manifiesta en la forma de estudiar de manera aislada las diferentes fases identificadas en la gestión de Capital Humano registrada en las Normas Cubanas (NC) 3000/2007 y su familia (3001-3002).

Método heurístico: consulta con especialistas vinculados a la gestión del Capital Humano considerado de gran utilidad para el desarrollo del trabajo. La consulta con especialistas representó una valiosa fuente de información que permitió conocer las características de la entidad y del objeto del estudio.

Las **técnicas de investigación** utilizadas para la realización del presente trabajo consisten en la revisión bibliográfica, la observación, el análisis, consultas y criterios de especialistas, además de las técnicas de computación sin las cuales no hubiese sido posible su realización.

3-Desarrollo:

La Empresa de Recuperación de Materias Primas de Ciego de Ávila elaboró la Planeación Estratégica hasta el 2017 quedando aprobado por el Consejo de Dirección, la Misión que identifica respectivamente su razón de ser, el futuro por el que compete y las líneas básicas de actuación.

MISIÓN

La Empresa de Recuperación de Materias Primas de Ciego de Ávila garantiza de manera rentable el reciclaje de las materias primas metálicas ferrosas y no ferrosas, no metálicas, la chatarra electrónica y los envases, recuperando las mismas a través de la población y de entidades estatales para satisfacer las necesidades existentes en la industria nacional, sustituyendo importaciones y preservando el medio ambiente contamos con trabajadores solidarios, sensibles e identificados con la ideología revolucionaria. Nos identifica la concentración geográfica que se tiene del proceso productivo y la vasta experiencia que se posee en la venta de chatarra por ferrocarril.

VISIÓN

La Empresa de Recuperación de Materias Primas de Ciego de Ávila es una organización perfeccionada en crecimiento, que continua sustituyendo importaciones y que cuenta con niveles óptimos de liquidez y solvencia. Las relaciones contractuales que establecen son de total beneficio para la organización. La tecnología de izaje, oxicorte y transporte es de punta y las técnicas de informatización y comunicación han cobrado auge en la Empresa. La calidad de los productos que se reciclan está certificada. La entidad tiene una estructura organizativa conformada por:

- Dirección General

En los niveles ejecutivos adscritos a la Dirección se encuentran:

- Centro de Dirección, Grupo de Seguridad y Protección, Dirección Comercial, Dirección Producción, de Supervisión y Control, de Recursos Humanos, de Economía y Dirección Técnica.

En los niveles funcionales adscritos a la dirección se encuentran:

- Unidades de Aseguramiento y Servicios, Transporte, 10 Direcciones Municipales y el Polo Turístico de Cayo Coco.

La empresa cuenta con 339 plazas aprobadas, de ellas solo están cubiertas 334 para un 98.5% de la plantilla total, desglosada de la manera siguiente:

- Dirigentes: 8
- Técnicos: 29
- Servicios: 6
- Operarios: 291

La Dirección de Gestión de Capital Humano está compuesta por 8 puestos claves de trabajo, definido de la siguiente manera: un Director, que tiene como objetivo el control, fiscalización y toma de decisiones de todos los elementos que integran esta actividad, un Especialista de Protección e Higiene del Trabajo (PHT), un Especialista de Cuadro, dos Técnicos de Recursos Laborables, dos Técnicos de OTS y un Técnico en Capacitación.

A continuación se detalla el comportamiento de cada uno de los subsistemas o actividades que integran el Capital Humano dentro de la entidad

❖ **CAPACITACIÓN**

La capacitación es una de las principales inversiones que se realiza en una entidad, porque su objetivo es hacia el futuro, mientras que las inversiones en activos tangibles es el presente.

Este enfoque de la capacitación no se limita a la concepción tradicional de la incorporación de los trabajadores a cursos de superación, esto no debe confundirse con que se deje de trabajar para dedicarse a estudiar, sino aplicarlo como un nuevo concepto de empleo, se debe lograr que cada trabajador según sus posibilidades y voluntariedad se supere independientemente del puesto de trabajo que ocupe, la meta es que la entidad se convierta en una empresa de aprendizaje permanente.

En estos momentos se cuenta con un total de 66 trabajadores, de ellos 23 no cumplen con el requisito de Calificación Formal para ocupar el puesto de trabajo, destacando que no existe ningún trabajador no idóneo tanto por perfil amplio como por normas de conducta.

❖ **Empleo e Ingreso**

En este proceso la entidad cuenta con un Comité de Expertos para la selección e integración de cualquier trabajador disponiendo siempre de un registro de personal que caracteriza a sus trabajadores en cuanto a sus datos generales de identificación, instrucción, capacitación recibida, experiencia, trayectoria en la organización, desempeño laboral y otros datos de aptitudes, permitiendo ubicar o clasificar a los aspirantes más idóneos para cubrir vacantes. La empresa aplica como principio básico para la selección de un candidato, así como para su integración (ingreso, permanencia, promoción, capacitación y desarrollo) la idoneidad demostrada que comprende el análisis integral de requisitos, tales como la calificación formal necesaria para el cargo, la realización del trabajo con la eficacia, calidad y productividad requeridas, el cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específico y las características personales que se exigen en el desempeño de determinados cargos.

A su vez realiza una valoración de los trabajadores desde el punto de vista político, económico y social y no solamente desde los intereses de la producción para lograr un impacto en la eficiencia así como también en el mejoramiento del clima, la satisfacción y la motivación laboral.

❖ **Organización del Trabajo**

Para esta actividad la empresa contrató la asesoría del Instituto Provincial de **Estudios Laborales (IPEL)** para realizar los estudios de Organización del Trabajo, en la que se selecciona las actividades fundamentales, en las que se ubican los puestos de trabajo claves, que son aquellos que permiten cumplir el plan de producción.

❖ **Seguridad y Salud**

Constituye un objetivo fundamental de la Seguridad y Salud del trabajo la no ocurrencia de accidentes, ya que además de garantizar las condiciones seguras a cada puesto de trabajo se proporcionaron los medios de protección individual y colectiva que permiten lograr estos resultados.

La no ocurrencia de accidentes deviene en un indicador que coadyuva al incremento del Salario Devengado debido a que la empresa se encuentra acogida al Sistema de Pago por Resultados y los niveles de Producción se han incrementado considerablemente, lo que conlleva un aumento de salario con respaldo productivo.

❖ **Evaluación del Desempeño**

Se le aplica a todos los trabajadores la evaluación del desempeño anualmente regida por las disposiciones ministeriales vigentes en el cumplimiento de la Resolución 21/2007 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en las que todos los trabajadores deben obtener más de 70 puntos lo que da la media de desempeño laboral adecuado o superior de acuerdo a los parámetros establecidos.

❖ **Sistema de Pago**

El pago por resultados constituye la forma principal de retribución del trabajo en la actividad empresarial que aplica el Perfeccionamiento Empresarial.

Este sistema se aplica con el objetivo de incrementar la productividad, elevar el índice de utilización de los equipos, disminuir los costos, aumentar la producción y los servicios, obtener las utilidades previstas en el plan, mejorar el aprovechamiento de la jornada laboral y cumplir con los aportes en pesos convertibles cubanos planificados a la Caja Central o a la reserva, en los casos que corresponda, entre otros.

❖ **Atención al Hombre:**

Entre las principales acciones de la empresa se encuentra la atención al hombre como forma de dar motivación por el trabajo y mejora de la calidad de vida dentro y fuera de la institución.

Referente a los principales indicadores de atención al hombre se puede decir que de forma general se comportó favorable, ya que todos los crecimientos guardan relación con el crecimiento de la producción.

Programa de Auditoría al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

Como parte del proceso de Perfeccionamiento Empresarial que lleva a cabo la entidad se confecciona un programa que permite verificar el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano según las Normas Cubanas 3000/2007, constituyendo una herramienta para el trabajo y con la cual se le da cumplimiento al objetivo propuesto.

Es por ello que se hace necesaria la comprobación de este sistema mediante los objetivos, referencias normativas y procedimientos que contiene el siguiente programa elaborado, el cual quedó estructurado para dos aspectos fundamentales:

1. Premisas Generales: el que incluye cinco (5) aspectos relacionados con la gestión de la entidad para sus trabajadores y de estos para su puesto de trabajo.
2. Subsistemas o Actividades del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano: relacionado con nueve (9) aspectos fundamentales.

Objetivos:

- 1) Evaluar el Sistema de Control Interno que existe con relación a la actividad, en función del cumplimiento de los objetivos de la entidad.

- 2) Evaluar la integración y coordinación de los elementos que fusionan el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano para una efectiva administración.
- 3) Evaluar el grado de aplicación y cumplimiento de las normas establecidas, así como también las legislaciones y resoluciones ministeriales que rigen la gestión del Capital Humano y la reglamentación usada por la entidad.

Procedimientos:

Premisas Generales:

❖ Orientación Estratégica

1. Verificar la elaboración por la dirección de la empresa, con participación de mandos medios y trabajadores, la misión y la visión con el objetivo de promover un cambio.
2. Verificar que estén identificados los problemas y las soluciones con enfoque estratégico a los que tiene que enfrentarse la empresa en los próximos tres años.
3. Comprobar que estén establecidas las funciones y responsabilidades de las áreas y trabajadores que aseguran la calidad del producto y satisfacen las necesidades del cliente.
4. Verificar que la empresa se encuentre organizada con la flexibilidad para asimilar cambios productivos o en los servicios, por proceso, por productos, en cadenas u otras formas.
5. Comprobar que exista un sistema de planificación del trabajo.

❖ Participación Efectiva de los Trabajadores

1. Verificar el nivel de participación de los trabajadores en la dirección y proyección del trabajo de la empresa.
2. Verificar que la entidad cuente con una estrategia de participación de los trabajadores.
3. Comprobar que la estrategia de participación esté ligada a la estrategia empresarial.
4. Verificar que se encuentren incorporadas a la estrategia de participación las organizaciones políticas, de masas, y sociales de la empresa.

5. Comprobar el nivel de información y educación económica de los trabajadores para participar en la dirección y proyección estratégica de la empresa.

❖ **Competencia de los Dirigentes y Técnicos que atienden la Gestión de Capital Humano**

1. Verificar la estructura organizativa de la gestión de Capital Humano.
2. Comprobar cual es el estatus del responsable de la función de Capital Humano.
3. Verificar que el responsable de la función de Capital Humano posea las competencias requeridas para un adecuado desempeño.

❖ **Clima Laboral Satisfactorio**

1. Verificar como se manifiesta el sentido de pertenencia de los trabajadores.
2. Verificar como se manifiestan las relaciones de respeto y de compañerismo entre los trabajadores y entre los dirigentes y subordinados.
3. Verificar si se expresa correctamente la efectiva atención al hombre.

❖ **Liderazgo en la Gestión de Capital Humano**

1. Verificar el estilo y método de dirección de la empresa.
2. Verificar la relación entre la dirección y el sindicato y el apoyo que se brinda a sus tareas.
3. Comprobar la prioridad que se le concede a la Gestión de Capital Humano en la empresa.

Módulos de los Subsistemas o Actividades:

Competencia Laboral:

1. Verificar que estén definidas las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.
2. Verificar que se identifiquen y aprueben las competencias laborales claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.
3. Comprobar las ventajas en la gestión por competencias a favor de la calidad, la disminución de las producciones defectuosas y la satisfacción de los usuarios.

Organización del Trabajo:

1. Verificar que se realicen estudios dirigidos a perfeccionar la organización del trabajo en la empresa.
2. Comprobar que se realice el análisis y diseño de los puestos de trabajo para cumplir los objetivos y estrategia empresarial.
3. Verificar que realice una adecuada planificación del Capital Humano.

Selección e Integración:

1. Verificar que se realiza la selección del personal por competencias laborales.
2. Comprobar que el proceso de selección de personal está alineado con los objetivos y la estrategia de la entidad.
3. Comprobar que la empresa posea un plan de integración del personal seleccionado.

Capacitación y Desarrollo:

1. Verificar que se planifique la capacitación y desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, visión y las competencias laborales.
2. Verificar que la calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores.
3. Comprobar el impacto sociolaboral de la capacitación en la empresa y los trabajadores.

Estimulación Moral y Material:

1. Comprobar que los trabajadores se sientan motivados para elevar sus rendimientos y aportes a la sociedad.
2. Verificar que exista relación entre el ingreso de los trabajadores y los resultados de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo de la empresa.
3. Verificar que la estimulación moral y material contribuye a los resultados alcanzados por la empresa.

Seguridad y Salud en el Trabajo:

1. Comprobar que se realizó la identificación y el análisis de los riesgos en la empresa.
2. Comprobar que exista un plan de acciones para resolver los problemas de la Seguridad y Salud del Trabajo en la empresa.
3. Comprobar que se encuentre integrada la Seguridad y Salud en el Trabajo al sistema de dirección y gestión de la empresa.

Evaluación del Desempeño:

1. Verificar que exista un proceso de Evaluación del Desempeño de los trabajadores.
2. Comprobar los criterios que se precisan en la Evaluación del Desempeño.
3. Verificar las acciones desarrolladas por la empresa con la Evaluación del Desempeño de los trabajadores.

Comunicación Institucional:

1. Comprobar que exista una política de comunicación en la empresa.
2. Verificar que estén definidos los tipos de información concebidas en una efectiva comunicación empresarial.
3. Verificar que estén precisadas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional incluyendo las organizaciones políticas y de masas.

Autocontrol:

1. Comprobar que esté definido el autocontrol de la Gestión Integrada de Capital Humano en la empresa.
2. Comprobar que esté definido en relación con el autodiagnóstico qué nivel de la empresa lo aprueba, quienes lo realizan, la periodicidad con que se ejecuta, el contenido y la evaluación de los resultados.
3. Verificar que el autocontrol de la Gestión Integrada de Capital Humano en la empresa permite obtener un diagnóstico de la situación existente.

Análisis de los Resultados

La Auditoría de Gestión practicada a la Empresa de Recuperación de Materias Primas de Ciego de Ávila (ERMPCA) en el período comprendido desde el 17 al 21 de septiembre 2015 estuvo dirigida a la verificación exhaustiva de las acciones relacionadas con el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con el propósito de dar cumplimiento al objetivo investigativo propuesto en este trabajo.

Para una mejor realización de esta auditoría se creó una escala de calificación de forma tal que pudiera ser evaluado desde una manera cualitativa y cuantitativa los procedimientos diseñados al efecto, y ver el grado de cumplimiento o incumplimiento de los pasos y procesos que debe realizar la entidad de manera general en el buen desenvolvimiento y actuación de su Capital Humano.

De manera que: Cualitativamente

- **Nivel Bajo:** Referido al escaso cumplimiento o total incumplimiento de los procedimientos diseñados.
- **Nivel Medio:** Dado para aquellos procedimientos que tengan de manera leve algún incumplimiento pero que no determine la actuación presente de la Gestión del Capital Humano y que posibilite una corrección para el futuro.
- **Nivel Alto:** Para aquellos procedimientos que sean totalmente satisfactorio y sin necesidad de mejorar.

A continuación se exponen las evidencias obtenidas con la aplicación del programa que para tal efecto se diseñó.

Premisas Generales

Como resultado de la aplicación del Programa de Auditoría, se pudo comprobar que existen deficiencias las cuales fueron evaluadas de acuerdo al comportamiento de cada una de ellas como Nivel Alto, Medio o Bajo, según corresponde, las que ofrecemos de forma detallada por cada una de las premisas Generales a tener en cuenta en la correcta implantación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

Orientación Estratégica.

1. Se pudo constatar que en la entidad se adoptan las decisiones estratégicas basadas en la misión y la visión actualizadas con el consenso de los mandos intermedios y trabajadores. (Nivel Alto)
2. Identificados los problemas a enfrentar en los próximos tres años y faltan por definir soluciones con enfoque estratégico. (Nivel Medio)
3. No están definidas ni las funciones ni las responsabilidades. (Nivel Bajo)
4. Existe una organización jerárquica y rígida. (Nivel Bajo)
5. Se planifican el trabajo y las actividades generales que se cumplen en la empresa. (Nivel Medio)

Participación Efectiva de los Trabajadores.

1. Los trabajadores participan cuando son consultados, aportando iniciativas para solucionar problemas de la producción o los servicios. (Nivel Medio).
2. Existe una estrategia de participación a corto plazo y a mediano plazo y se aplica para promover la participación en función de los objetivos estratégicos. (Nivel Alto).
3. La participación se promueve coyunturalmente, en dependencia de necesidades, problemas y situaciones. (Nivel Bajo).
4. Las organizaciones políticas y de masas están integradas a la estrategia de participación. (Nivel Alto).
5. Poseen una débil educación económica que se expresa en la falta de información y conocimiento sobre como lograr eficiencia económica y calidad en la producción y los servicios que prestan y despilfarro de recursos financieros, materiales y fundamentalmente de portadores energéticos. (Nivel Bajo).

Competencia de los Dirigentes y Técnicos que atienden la Gestión de Capital Humano.

1. La actividad de Recursos Humanos forma parte del primer nivel de dirección de la empresa. Existe un departamento para su atención. (Nivel Medio).
2. Existe un dirigente del Consejo de Dirección encargado de la atención del Departamento o Área de Recursos Humanos, con un enfoque funcional. (Nivel Medio).
3. Tiene dominio acerca de la gestión tradicional de los Recursos Humanos pero no posee los conocimientos, técnicas y herramientas para su gestión integrada. No posee pleno dominio de las capacidades financieras, tecnológicas y organizacionales de la empresa. Goza de reconocimiento en el colectivo laboral y de dirección. (Nivel Medio).

Clima Laboral Satisfactorio.

1. Existe sentido de pertenencia en los trabajadores de los procesos de las actividades principales y es débil en la de los procesos de apoyo.
2. Prevalecen las relaciones de compañerismo y se alcanza la unidad del colectivo laboral y relaciones fraternales, de respeto y cooperación entre jefe y subordinados

3. Aunque existen dificultades económico-financieras, existe preocupación por el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores, su participación en la vida del centro y la estimulación por el aporte que realizan.

Liderazgo en la Gestión de Capital Humano.

1. El estilo y método de dirección de la entidad no muestra un saldo significativo ya que el rasgo principal es la ejemplaridad y un estilo de trabajo participativo, sin estar implícitas las organizaciones políticas y de masas en la toma de las decisiones estratégicas de acuerdo con la misión y la visión. (Nivel Medio)
2. Se corroboró las excelentes relaciones de cooperación sistemática de la dirección con la organización sindical en la empresa. (Nivel Alto)
3. Se concibe la actividad de personal, de apoyo al sistema de gestión empresarial. (Nivel Medio)

Actividades del Capital Humano.

En la valoración que se realizó a las actividades principales del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano los resultados alcanzados se muestran a continuación.

a) Competencia Laboral.

1. Las competencias laborales claves se encuentran en un nivel medio de definición en la que solo se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada y está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña. (Nivel Medio)
2. No están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores, solo se establece la idoneidad de cada trabajador por parte de comisiones presididas por el director del centro. (Nivel Medio)
3. Las ventajas en la gestión por competencias a favor de la calidad se remuneran por la cantidad y calidad del trabajo. Se labora en la reducción o eliminación de producciones defectuosas. Comienza la gestión de calidad. (Nivel Medio)
- 4.

b) Organización del trabajo.

1. Se comprobó que se realizan estudios del trabajo con enfoque funcional para elevar la productividad y se aplican los resultados con la participación de los trabajadores, sin cumplir con los objetivos y las competencias claves de la entidad. (Nivel Medio)
2. Por otra parte se realiza el análisis y el rediseño de los puestos de trabajo y se aplica el calificador de amplio perfil de cargos, sin tener en cuenta el perfil de competencias laborales de los puestos para garantizar el aporte de estos al cumplimiento de los objetivos y la estrategia empresarial. (Nivel Medio)
3. Otro análisis realizado arrojó que se planifica el Capital Humano con un enfoque a corto, mediano y largo plazo, para atraer a los trabajadores con las competencias y la idoneidad requerida que hagan posible obtener la máxima eficiencia, la máxima productividad, con una utilización racional del capital humano mediante el balance de carga y capacidades, y la optimización de las plantillas. No existen trabajadores excedentes y los trabajadores muestran polivalencia y realizan multioficio. (Nivel Medio)

c) Selección e Integración.

1. Se realiza la selección del personal basado en el calificador de amplio perfil. El Departamento de Capital Humano realiza el proceso de selección teniendo presente el expediente laboral, la experiencia declarada por el trabajador, los resultados del período de prueba. El papel del Comité de Ingreso o el Comité de Expertos es formal en relación con la decisión de aprobación de los candidatos. (Nivel Medio)
2. La selección del personal se realiza para cubrir las plazas vacantes y de nueva creación, pero no está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial. (Nivel Medio)
3. Existe un programa de actividades para la acogida de los trabajadores incorporados al colectivo, que se ejecuta por el jefe directo conjuntamente con las organizaciones políticas y de masa. Existe fluctuación de la fuerza la laboral, ocurren violaciones de las relaciones laborales. (Nivel Medio)

d) Capacitación y Desarrollo.

1. Se realiza el diagnóstico de necesidades de superación de cada trabajador para cerrar la brecha entre los conocimientos, habilidades y aptitudes que posee y los requisitos del cargo que desempeña y la idoneidad demostrada. (Nivel Medio)

2. La calidad del proceso de capacitación no contribuye en una mayor medida a elevar el accionar de los trabajadores puesto que la misma está dirigida a cerrar la brecha surgida del diagnóstico de necesidades, producto del amplio perfil del puesto de trabajo y la idoneidad o no, demostrada, sin tener presente que esta es la vía por excelencia para materializar el programa de desarrollo individual elaborado producto de la evaluación del desempeño de cada trabajador. (Nivel Medio)
3. Contribuye a la idoneidad, a mejorar el desempeño individual y colectivo y a elevar la productividad y la calidad. (Nivel Medio)

e) Estimulación Moral y Material.

1. Poco. Los trabajadores expresan que la remuneración y reconocimientos morales no se corresponden con el esfuerzo y los resultados alcanzados.
2. Todos los trabajadores y dirigentes tienen vinculados los ingresos a los resultados de eficiencia y eficacia. No se alcanza igual relación con la calidad. Las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial reciben un ingreso superior al resto, porque reciben un ingreso superior por un pago adicional por mostrar mayor eficiencia, organización y disciplina
3. Se alcanza la integración de la estimulación moral y material y una sostenida influencia en la elevación de la productividad, la calidad, el desarrollo de las competencias y el ingreso de los trabajadores. (Nivel Alto)

f) Seguridad y Salud en el Trabajo.

1. Se realizó la identificación de los riesgos aunque no está evaluada la peligrosidad. La estrategia de la empresa **no contempla** como una prioridad la Seguridad y Salud en el Trabajo. (Nivel Medio)
2. En la comprobación realizada se evidenció que existe un plan de prevención de riesgos aunque no está alineado con la estrategia empresarial. Prevalece un enfoque reactivo para reducir o eliminar la accidentabilidad. (Nivel Medio)
3. Detalladamente se analizó y comprobó que la Seguridad y Salud en el Trabajo se realiza independiente al sistema de dirección y gestión de la empresa, siendo este el indicador **más bajo** de esta actividad y de las acciones del Capital Humano por lo que de una forma u otra este proceder **no se cumple** en la entidad. (Nivel Bajo)

g) Evaluación del Desempeño.

1. No. Sólo se realiza la Evaluación del Desempeño de los Técnicos. (Nivel Bajo)
2. Se miden los resultados alcanzados basados en las reglas definidas que permiten la promoción y envío a cursos. (Nivel Medio)
3. Se verificó que las acciones desarrolladas por la entidad con la Evaluación del Desempeño de los trabajadores presentan pasos de avance pero sin llegar al máximo en el que se evalúan todos los trabajadores, excepto los dirigentes. La evaluación del desempeño sirve para la permanencia, promoción y envío a cursos de los trabajadores. No existe integración entre la evaluación del desempeño y la estrategia empresarial. (Nivel Medio)

h) Comunicación Institucional.

1. Existe una baja política comunicacional en la empresa que no está alineada con la misión, visión y sus objetivos estratégicos, por lo que no coadyuva a la participación de los trabajadores y al desarrollo de las competencias laborales que hace posible la integración de la gestión de Capital Humano con la estrategia y objetivos de la empresa. (Nivel Medio)
2. Los tipos de información concebidas en la entidad se encuentran definidos y se aplican operativamente. A su vez estos no están alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa por lo que limitan la operacionalidad de los mismos. (Nivel Medio)
3. Limitada. Están precisadas para todos los trabajadores aunque solo se controla a los cargos directivos. Las organizaciones políticas y de masas están incorporadas pero no participan planificadamente del proceso. (Nivel Medio).

h) Autocontrol.

1. No está definido. (Nivel Bajo)
2. El autodiagnóstico del Capital Humano lo aprueba el responsable que atiende la gestión de este departamento y no responde a una actividad planificada. Se realiza para controlar los resultados de algunas actividades específicas. (Nivel Medio)
3. Limitado. Ha diagnosticado la situación existente en relación con diferentes actividades de la gestión de recursos humanos, pero no de la integración con los objetivos y la estrategia empresarial. (Nivel Medio).

CONCLUSIONES:

1. La entidad objeto de estudio necesita de una herramienta que le permita controlar y fiscalizar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano avalado por la Norma Cubana (NC) 3000/2007 y su familia (3001/3002).
2. Para evaluar este Sistema en la Empresa de Recuperación de Materias Primas de Ciego de Ávila se elaboró un programa de auditoria que permite determinar el grado de aplicación y cumplimiento de los controles establecidos según las Normas Cubanas 3000/2007.
3. Con la aplicación del programa diseñado se pudo evaluar la situación existente en la entidad en cuanto a la implantación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano y a partir de estos resultados elaborar el Plan de Medidas correspondiente que permitan eliminar en el más breve plazo posible las insuficiencias del Sistema.
4. El programa diseñado al efecto deviene una importante herramienta que guiará a la Dirección del Centro, la Dirección de Supervisión y Control y la Dirección de Gestión del Capital Humano en el empeño por asumir esta nueva norma referente al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

BIBLIOGRAFÍA:

NC ISO 9000: 2005, Sistema de Gestión de la Calidad-Fundamentos y vocabulario.

NC ISO 9001: 2000, Sistema de Gestión de la Calidad-Requisitos

NC ISO 9004: 2000, Sistema de Gestión de la Calidad-Directrices para la mejora del desempeño.

NC ISO 14001:2000, Sistema de Gestión Ambiental-Especificaciones con orientación para su uso.

Resolución No 31/2002 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) – Riesgos Laborales.

NC 18000:2005, Seguridad y Salud en el Trabajo-Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo-Vocabulario.

NC 18001:2005, Seguridad y Salud en el Trabajo-Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo-Requisitos.

NC 18002:2005, Seguridad y Salud en el Trabajo-Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo-Directrices para la implantación de la NC 18001.

NC 3000: 2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario.

NC 3001: 2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos.

NC 3002: 2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Implementación.

Resolución No 21/2007 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) - Evaluación del Desempeño.

Reglamento para la Evaluación del Desempeño 2015 del Ministerio de la Industria Sideromecánica (SIME).