



Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez"

Filial Universitaria Municipal de Cabaiguán

Carrera de Contabilidad y Finanzas



## **TRABAJO DE DIPLOMA**

Título: Evaluación económica de la implementación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano en la Empresa Universal Sancti Spíritus.

Autora: Yimitsy Torres Sicilia.

Tutor: Lic. Pedro Miguel Mursulí Llano.

Junio, 2013



*“Emplearse en lo estéril cuando se puede hacer lo útil; ocuparse en lo fácil cuando se tienen bríos para intentar lo difícil, es despojar de su dignidad al talento. Todo el que deja de hacer lo que es capaz de hacer, peca”.*

*José Martí*

## DEDICATORIA

- ↪ *A mi madre y a mi familia, por darme en todo momento su aliento y apoyo a lo largo de mi carrera.*
- ↪ *A mi hija, que es la fuente de mi inspiración, para ella todo mi cariño, dedicación y amor.*
- ↪ *A mis profesores, por darme lo mejor de sí incondicionalmente para mi formación científica.*
- ↪ *A mis compañeros de universidad, que sin poner barreras me apoyaron en mis metas.*

## AGRADECIMIENTOS

- ↪ *A mi madre, por darme la vida y enseñarme la luz y el camino del triunfo.*
- ↪ *A mis profesores de la carrera, por su entrega, profesionalidad y dedicación permanente y a los compañeros del grupo por su ayuda incondicional durante estos años.*
- ↪ *Un agradecimiento a los compañeros de trabajo, que me ayudaron, asesoraron y pudieron guiarme en todo momento, brindándome toda su confianza, lo que contribuyó a que dicha investigación culminara con resultados satisfactorios.*

## SÍNTESIS

La presente investigación se realizó en la Empresa Universal Sancti Spíritus, que se encuentra ubicada en el municipio de Cabaiguán, con el objetivo de proponer un procedimiento económico para la evaluación de la implementación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano que le garantice a la Dirección de la entidad mejoras en el desempeño de la Gestión del Capital Humano. Para su desarrollo se partió de las concepciones teóricas acerca del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano, haciéndose énfasis en los antecedentes del sistema de análisis económico que intervienen en esta actividad y a los fundamentos del procedimiento para dicho análisis. Se efectuó además un diagnóstico inicial en correspondencia con las condiciones de la entidad y de su entorno, donde se aplicaron un conjunto de métodos teóricos, empíricos y del nivel estadístico-matemático que permitieron justificar la problemática planteada. A partir de los resultados derivados del diagnóstico se diseñó un procedimiento con vista a evaluar desde el punto de vista económico la implementación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano, el cual se valida a través de criterio de especialistas, donde se constata su efectividad llegando a convertirse en una herramienta de gran valor para el desempeño de la actividad.

## INTRODUCCIÓN

En su devenir histórico, desde F. W. Taylor, la organización del trabajo se ha identificado como la Administración Científica, la Organización Científica del Trabajo, el Estudio del Trabajo y la Ergonomía Ocupacional más recientemente. El primer Congreso Mundial sobre Recursos Humanos fue en Washington en 1986, considerando ya al factor humano como el principal en la gestión empresarial. Apenas veinte años tienen esos congresos junto a la referida Gestión de los Recursos Humanos, en lo adelante GRH.

Los cubanos han alcanzado un alto nivel de preparación en los Recursos Humanos; es uno de los logros incuestionables de la Revolución cubana. En la actualidad, los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los Recursos Humanos (RH) son la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional.

Concepciones de gran relevancia en la actual gestión del conocimiento, necesariamente deberán considerarse en los modelos de GRH, sobre las cuales se han adquirido experiencias en el país (Hernández, 1998; Cuesta, 2002; Núñez, 2002; Díaz, 2004; Nogueira et al., 2004), especialmente las de competencias laborales, organización que aprende y control de gestión con rumbo estratégico (Nonaka y Takeuchi, 1997; Senge et al., 1999; Norton y Kaplan, 1999; Norton, 2001; Kaplan, 2003; Reynoso, 2004).

Conceptualmente el taylorismo es superado por la actual y nueva GRH (Aedipe, 1992; Ulrich et al., 1997; Beer, 1998; Reynoso, 2004), cuyos rasgos más relevantes se expresan en las nuevas estructuras organizativas anti-piramidales o aplanadas, anti-taylorianas o anti-parceladas o integrales; la consideración de los RH como una inversión y no un costo; la calidad total en el servicio y el trabajo en equipos.

En la década del 90 del siglo XX hubo un marcado énfasis en las empresas de éxito en lograr sistemas de GRH, reflejados por modelos conceptuales (Beer, et al., 1989; Werther y Davis, 2001; Chiavenato, 1988, 2002). El enfoque sistémico de la GRH se impuso como necesidad. Se pretendía que el sistema GRH no resultara de la suma simple de sus partes o elementos, sino de la interrelación de esas partes, dando lugar a la nueva cualidad resultante, el verdadero sistema de GRH, reflejado por un modelo conceptual.

La Empresa Universal Sancti Spíritus necesita estar acorde a las regulaciones establecidas en la legislación, la cual está en correspondencia con la dinámica interna y externa de los trabajadores y el entorno. En este tema la actividad de Capital Humano no está exenta y con la puesta en práctica de la Norma Cubana -3000-3001-3002:07 se pretende regular a través de procedimientos y reglamentos el proceder de los trabajadores que laboran en esta dirección.

Con esta investigación se pretende proponer una evaluación económica de la implementación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano, principalmente el desarrollo de los diferentes requisitos regulados en la norma, tales como: la organización del trabajo, la capacitación y desarrollo, la estimulación moral y material de los trabajadores, la Seguridad y Salud del Trabajo, requisitos que facilitarán el buen desempeño de la Gestión del Capital Humano en la entidad.

De acuerdo a las manifestaciones antes descritas se formula como **problema científico**: no se ha evaluado la implementación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano y su efecto económico en la Empresa Universal Sancti Spíritus para mejorar los niveles de eficiencias.

Para darle respuesta a la problemática planteada se define como **objetivo general**: proponer un procedimiento económico para la evaluación de la implementación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano en la Empresa Universal Sancti Spíritus.

Declarando los siguientes **objetivos específicos** :

1. Realizar el análisis de la bibliografía existente para contar con los elementos teóricos sobre el Sistema de Gestión Integral del Capital Humano y el análisis económico de los indicadores vinculados al tema objeto de estudio.
2. Diagnosticar el estado actual del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano según lo que regula la NC-3000-3001-3002:07 en la Empresa Universal Sancti Spíritus.
3. Diseñar un procedimiento económico para evaluar la implementación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano en la Empresa Universal Sancti Spíritus.
4. Validar a través de criterio de especialistas los efectos económicos de la implementación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano en la Empresa Universal Sancti Spíritus.

Para ello se determinan las siguientes **preguntas científicas** :

1. ¿Qué fundamentos teóricos sustentan el Sistema de Gestión Integral del Capital Humano y el análisis económico de los indicadores vinculados al tema objeto de estudio?.
2. ¿Cuál es el estado actual del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano según lo que regula la NC-3000-3001-3002:07 en la Empresa Universal Sancti Spíritus ?.
3. ¿Qué estructura tendrá el procedimiento económico para evaluar la implementación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano en la Empresa Universal Sancti Spíritus?.
4. ¿Qué resultados se obtendrán a través de criterio de especialistas con vista a evaluar los efectos económicos de la implementación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano en la Empresa Universal Sancti Spíritus ?.

Para el desarrollo de este estudio se emplearon los siguientes métodos de investigación:

**Métodos teóricos.**

Histórico-lógico.

Inductivo-deductivo.



Analítico-sintético.

### **Métodos empíricos.**

Análisis de documentos.

Entrevista.

Encuesta.

Criterio de especialistas.

### **Método estadístico-matemático.**

Estadística descriptiva.

De acuerdo a esta metodología el **aporte práctico** está dado por la propuesta de un procedimiento económico para la evaluación de la implementación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano en la Empresa Universal Sancti Spíritus.

El **aporte económico** se manifiesta en pos de contribuir al máximo de resultados socialmente útiles y con el mínimo de gasto de recursos.

El presente trabajo se estructura de la siguiente forma:

Capítulo I: contiene los fundamentos teóricos acerca del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano y sus generalidades con vista a contribuir con el marco teórico referencial de la investigación.

Capítulo II: se parte de la caracterización general de la entidad objeto de estudio. Se muestran los resultados del estado actual del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano según lo que regula la NC-3000-3001-3002:07. Se expone la estructura del procedimiento económico que se propone para tales efectos y se valida a través de criterio de especialistas los efectos económicos derivados de la implementación de este sistema.

Este trabajo ofrece conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. Además se relacionan la bibliografía consultada y los anexos necesarios.

# CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DEL CAPITAL HUMANO Y EL ANÁLISIS ECONÓMICO DE LOS INDICADORES VINCULADOS AL TEMA OBJETO DE ESTUDIO .

Las empresas son organizaciones de personas que pueden integrarse en una dinámica de equipo capaz de dar significado a su vida y a su vez, proporcionar un mayor y mejor beneficio a las mismas, basados en el supuesto de que la suma de todos puede alcanzar producciones y creaciones mejor que la de una sola persona.

Esta idea ha sustentado el desarrollo de esta investigación y sobre esta base se expondrán los fundamentos teóricos que caracterizan el trabajo en equipo, insertado en la dinámica organizacional y su relación con la mejora de la calidad y la efectividad de la gestión empresarial.

El análisis realizado de esta literatura se apoyó en el hilo conductor que se muestra en la Figura 1.1:

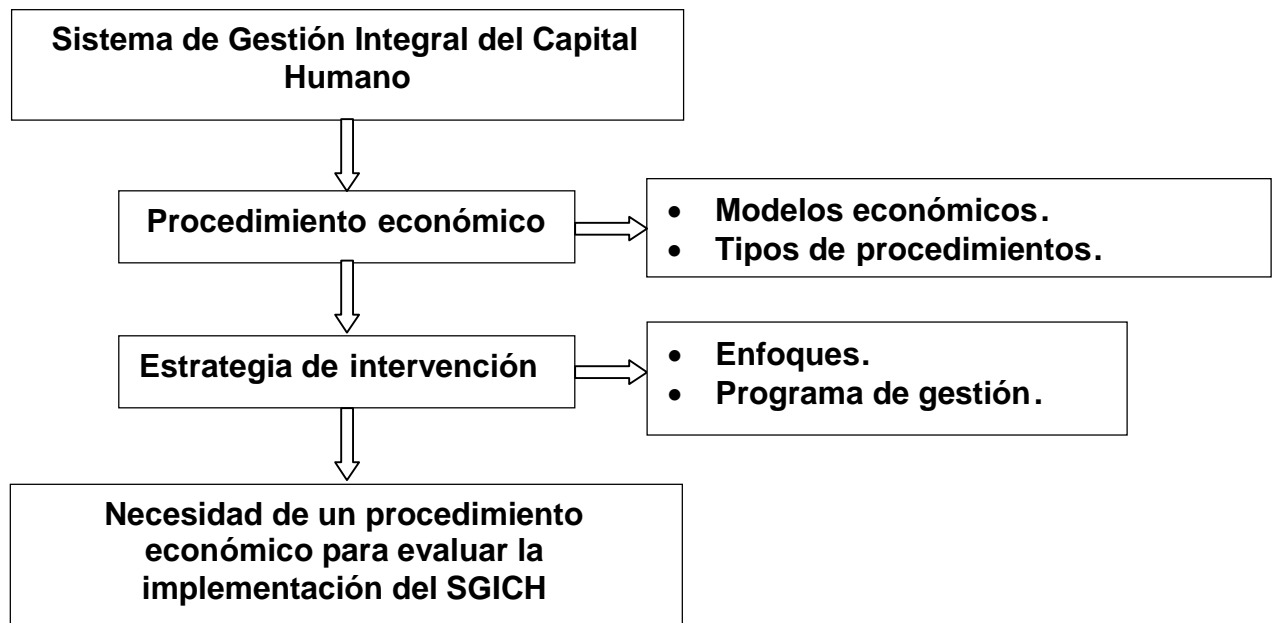


Figura 1.1 Hilo conductor de la investigación.

## **I.1. Sistema de Gestión Integral del Capital Humano.**

En el ámbito organizacional se torna cada vez más necesaria la implementación de sistemas basados en reglamentos y procedimientos estandarizados según normas y leyes que lo regulan. La implantación de estándares, como las NC 3000 -3001-3002:07, no caduca, sino que se encuentran en constante renovación dinámica logrando mantener niveles máximos de calidad de vida en forma permanente.

### **Gestión. Definición.**

La gestión significa diligencia, cuidado, esfuerzo y eficacia que se pone en la ejecución de algo. Por tanto, podemos decir que gestión es la acción y efecto de realizar tareas con el cuidado esfuerzo y eficacia que conducen a una finalidad. Es la acción y efecto de gestionar, según el Diccionario. A su vez gestionar es hacer las diligencias conducentes al logro de un negocio o un deseo cualquiera.

*Gestión* es la acción y efecto de gestionar o la acción y efecto de administrar; es hacer las diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera ”.

Según Salvador Vázquez (2008), el gestor utiliza los recursos asignados, con el fin de obtener la finalidad; el control en la gestión, se utiliza para conseguir eficacia.

La gestión empresarial es objeto de estudio y centro de atención de representantes de diferentes ramas del conocimiento científico, empresarios y hombres de estado, por la incidencia de la misma en el desempeño organizacional y sus implicaciones en la esfera económica y consecuentemente en otras esferas de la vida social. La gestión empresarial es un sistema cuyo resultado depende de la interrelación de sus principales elementos componentes, la gestión de los recursos financieros, humanos, logísticos, tecnológicos y mercadotécnicos. Un reflejo de la atención que se le presta a la gestión de recursos humanos en la actualidad es la profusión de modelos existentes.

R. Velásquez y M. Miguel (1997), realizaron una compilación de algunos de ellos y junto con otros modelos encontrados se realizó el análisis de los mismos con la finalidad de ubicar la problemática objeto de estudio.

## **Modelos de Gestión de Recursos Humanos.**

Es importante y necesario analizar los diferentes modelos de gestión de recursos humanos existentes, pues no se puede valorar la problemática de la selección de personal fuera del contexto en que se encuentra ubicada y que la condiciona.

I. Quintanilla (1991), muestra un modelo en el que expone los principales elementos y funciones. A partir del entorno y su relación con la organización establece la política de personal, y formula la existencia de cuatro funciones entre las que plantea un subsistema de integración y socialización, y a la vez hace alusión a distintos aspectos sociopsicológicos como reflejo de la dinámica de la actividad del hombre.

A. Simula (1994), plantea un modelo compuesto por 8 subsistemas interrelacionados, incluyendo el proceso de selección y reclutamiento en el subsistema de integración y valuación.

Davis Werther (1992), partiendo del entorno y los principales fundamentos y desafíos, promueven un sistema de gestión de recursos humanos funcional, integrado por 7 subsistemas interrelacionados en el cumplimiento de los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales y plantean un subsistema de planeación y selección.

P. Louart (1994), formula un modelo orientado hacia la gestión estratégica de los recursos humanos, en el que establece las bases de la misma; entre ellas señala las bases psicológicas, y explica la dinámica a partir de las exigencias y evolución de los entornos, los objetivos y actividades múltiples a desarrollar, destacando dentro de estas la necesidad de disponer de hombres calificados.

L. Puchol (1994), muestra un modelo estructural funcional donde plantea la existencia de 6 funciones, ubicando la actividad de provisión y selección de personal en lo que denomina función de empleo.

I. Chiavenato (1993), plantea 5 subsistemas e incluye el proceso de reclutamiento y selección de personal en el subsistema, que denomina de provisión.

Harper y Lynch (1992), formulan un modelo en el que partiendo del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades. Plantea la existencia de 14 actividades y dentro de ellas incluye la selección de personal y el "headhunting".

C. Bustillo (1994), formula un modelo en el cual refleja el proceso de reclutamiento y selección a partir de la estructura, donde se definen las competencias sobre la base del inventario y la descripción de puestos. Es un modelo que hace énfasis en los elementos motivacionales.

En este sentido, se incluye en la valoración de este análisis el modelo de cambio en la reingeniería y dinámica de los negocios de Morris y Brandon, por el perfil que da esta corriente al personal, aspecto que se profundizará al abordar los diferentes procedimientos y modelos de selección de personal existentes.

A. Hax (1992), elaboró lo que denomina modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de los recursos humanos, en el cual se interrelacionan las necesidades organizacionales y las necesidades individuales. A partir de los procesos de adecuación, expone la dinámica del funcionamiento del sistema y formula un proceso en el que incluye: el análisis y descripción del cargo; el reclutamiento y la selección; la inducción y la socialización y el entrenamiento inicial.

### **Propuesta de Modelo de Gestión de los Recursos Humanos .**

Este modelo integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso y el mismo representa uno de los aportes del estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos.

En el modelo propuesto se destaca el carácter sistémico de la gestión de los recursos humanos, en el cual existe una interdependencia entre los tres subsistemas fundamentales que se han planteado: el subsistema de organización, el subsistema de

selección y desarrollo de personal y el subsistema formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. En el mismo se reconoce el papel de la planeación estratégica, mediante la cual, a partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura productiva o de servicios y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores. Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen. La relación entre estos subsistemas es recíproca interactuando cada uno con el resto.

La gestión de los recursos humanos no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, donde se pueden distinguir, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos.

La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas.

Las fases por las que ha pasado la GRH son cuatro:

1. Administrativa: es puramente burocrático y actúa sobre la disciplina y las remuneraciones. Las medidas a adoptar son de tipo reactivo.
2. Gestión: se empieza a considerar las necesidades de tipo social y sociológico de las personas. Las medidas a adoptar son de tipo proactivo.
3. Desarrollo: se busca la conciliación entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades económicas de la empresa. Se considera que las personas son elementos importantes para la empresa y se busca su motivación y eficiencia.
4. Gestión estratégica de los RRHH: la gestión de los RRHH está ligada a la estrategia de la empresa. Los trabajadores son la fuente principal de la ventaja competitiva de la empresa.

## **Funciones de la Gestión de Recursos Humanos .**

Con independencia del tamaño de la empresa y de su actividad, se tienen funciones a realizar, ya sea por una sola persona, un departamento o una subcontrata externa (consultora).

1. Función empleo: proporciona a la empresa en todo momento el personal necesario, tanto cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción con un criterio de rentabilidad económica. Pueden ser aditivos (adicionar personal a la empresa) o sustractivos (disminuir personal de la organización).
2. Función de administración de personal: encargada del manejo burocrático desde que una personal ingresa en la empresa hasta que la abandona.
3. Función de retribución: se trata de buscar una estructura de salarios que cumpla 3 condiciones:
  - Motivador.
  - Internamente equitativo.
  - Externamente competitivo .
4. Función de dirección y desarrollo de GRH: se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización.
5. Función de relaciones laborales: tiene que ver con el tratamiento de conflictos.
6. Función servicios sociales: consiste en el establecimiento de unas medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral.

## **Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos .**

Dentro de los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos a tener en cuenta se encuentran:

- Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que es tén potencialmente cualificados.
- Retener a los mejores empleados.
- Motivar a los empleados .
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización.
- Aumento de la productividad .

- Mejorar la calidad de vida en el trabajo .
- Cumplimiento de la normativa y legislación.

En el proceso de Gestión de Recursos Humanos intervienen todos los miembros activos de la empresa, entendiéndose por tales: la dirección general con tareas de mando, los asalariados con la negociación de un contrato y los representantes del personal.

Partiendo del concepto de *gestión* como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de diligencias encaminadas a la obtención de un negocio o beneficio empresarial, y tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la Gestión de Recursos Humanos sería "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos".

La problemática en recursos humanos consistiría en dar prioridad a los objetivos de la organización o a los del asalariado, por ejemplo ¿ayudaremos a un asalariado a que abandone la empresa, aunque sea útil en ella, si su carrera profesional requiere el despido para que le contraten en otra empresa, en condiciones más favorables a su progreso?. De manera más general, ¿según qué criterios vamos a gestionar los conflictos de intereses entre los individuos y la organización?. Está claro que, en caso de oposición frontal, se dará generalmente prioridad a la organización. Pero ¿sabremos explicar las razones al asalariado que ha salido perjudicado? Y cuando el trance es de poca importancia para la organización y muy importante para las personas ¿podremos adoptar el punto de vista del asalariado? .

### **Sistema.**

El sistema es un conjunto de dos o más elementos de cualquier clase o naturaleza, interrelacionados entre sí y con el medio o entorno que los rodea. En consecuencia, un sistema representa más que la suma de sus componentes y es ello lo que se conoce como: sinergia. Estructuralmente puede ser dividido pero funcionalmente no. Cada sistema posee una frontera que lo separa de su ambiente.



## **Propiedades de los sistemas.**

- Las características de cada elemento tienen efecto sobre las del sistema en conjunto.
- Las características de cada elemento y la forma en que este afecta al conjunto dependen al menos de las características de otro elemento. Es decir, ningún elemento tiene un efecto independiente sobre el conjunto y cada uno está afectado por, al menos, otro elemento.
- Cada posible subgrupo de elementos tiene las dos primeras propiedades. Un sistema no puede subdividirse en sistemas independientes.

## **Enfoque sistémico.**

Consiste en aproximarse a los temas, considerando y viendo su globalidad, no sólo interna sino también en relación con el entorno, que es el supra sistema y todas las características y cambios de este tendrán influencia en el sistema que deberá adaptarse al cambio para mantener el equilibrio.

## **Metodología para el desarrollo de cualquier proceso bajo un enfoque sistémico.**

- Visualizar "el todo" compuesto por el sistema entorno.
- Desagregar el sistema y el entorno en sus subsistemas componentes, llevando el nivel de desagregación al que interese, en cada caso, para tener un conocimiento preciso de sus estructuras, organizaciones y comportamientos.
- Sintetizar todos los subsistemas y sus elementos, así como los constitutivos del entorno para, de nuevo considerándolos como un todo, obtener la respuesta adecuada.

## **Entorno.**

El entorno es el sistema de orden jerárquico superior, el supersistema y manda sobre los de jerarquía inferior. Cada elemento aislado pierde las características que tenía en su conjunto original como puede verse, todo esto no puede entenderse analíticamente, es un proceso de síntesis. Y así los problemas se resuelven no aislándolos sino

considerándolos parte de un problema superior, o sea, dentro de un sistema de mayor alcance y extensión que es el que constituye el entorno del primero y su finalidad.

### **Planificación.**

Es decidir una serie de acciones encaminadas a lograr un objetivo. Es un proceso continuo.

Por lo que entonces se puede definir que:

Planeación = Planificación = Planeamiento = Proceso de hacer planes.

### **Sistema de Gestión del Capital Humano.**

El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. La creación y la aplicación de un sistema de gestión del capital humano aglutinan los procedimientos, reglamentos y normativas en correspondencias con las normas cubanas y que respondan a las características tecnológicas y productivas de la Organización. Se considera necesario realizar una redistribución de recursos, desde las áreas con más bajos resultados hacia las que aprecian resultados mejores, situación esta prohibida en la administración pura, por este motivo el concepto de administración se hizo arcaico y baldío, dando paso a otro más reciente que es el de Gestión. Resulta casi imposible abordar la temática investigada sin hacer mención a las NC - 3000, la cual sustenta la base metodológica para la elaboración del SGICH, eje central de esta investigación.

### **Normas 3000-3001-3002:07.**

La Oficina Nacional de Normalización (NC), es el Organismo Nacional de Normalización de la República de Cuba que representa al país ante las Organizaciones Internacionales y Regionales de Normalización. La preparación de las Normas Cubanas

se realiza generalmente a través de los Comités Técnicos de Normalización. La aprobación de las Normas Cubanas es competencia de la Oficina Nacional de Normalización y se basa en evidencia de consenso.

Esta norma cubana ha sido elaborada por el NC/CTN 110 Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos compuesto por los organismos, organizaciones e instituciones siguientes:

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Ministerio de Finanzas y Precios, Ministerio de Economía y Planificación, Banco Central de Cuba, Ministerio de la Industria Sideromecánica, Ministerio de la Industria Básica, Ministerio de la Industria Alimenticia, Ministerio de la Construcción, Ministerio de la Agricultura, Ministerio del Transporte, Ministerio de la Informática y las Comunicaciones, Ministerio de Comercio Interior, Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, Ministerio de Educación, Ministerio de Educación Superior, Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Turismo, CIMEX S.A., Oficina Nacional de Normalización, Instituto de Estudio e Investigaciones del Trabajo, Polo Científico del Oeste de Ciudad de La Habana, Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial, Grupo Empleador de Cuba, Central de Trabajadores de Cuba, Consejo de la Administración Provincial de Ciudad de La Habana .

El reto de los recursos humanos es lograr un desempeño laboral superior para alcanzar la máxima eficacia y eficiencia de las organizaciones de producción y servicios para el sostenido desarrollo económico y social del país. La implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior.

Para garantizar la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), en función de lograr un desempeño laboral superior de los trabajadores y la organización, así como un impacto positivo en la calidad, eficiencia, eficacia y productividad de los procesos, se tiene que cumplir un conjunto de requisitos relacionados con:

- Estrategia y objetivos.

- Métodos, sistemas y procedimientos de trabajo.
- Documentación y registros relacionados con la Gestión Integrada de Capital Humano.
- Competencias laborales.
- Organización del trabajo.
- Selección e integración de los trabajadores a la organización.
- Capacitación y desarrollo.
- Estimulación moral y material.
- Seguridad y salud en el trabajo.
- Evaluación del desempeño.
- Comunicación institucional.
- Autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
- Administración de Capital Humano.
- Dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

La importancia de esta norma consiste en que está dirigida a lograr una gestión integrada de capital humano y unificar la terminología utilizada en esta materia. El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de cómo hacerlo en nuestro idioma. En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o / a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres. Por su connotación se incluye esta nota que a manera de advertencia aparece en textos y publicaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Las normas y documentos que se mencionan seguidamente son indispensables para su aplicación. Para las referencias fechadas sólo se toma en consideración la edición citada (incluyendo todas las enmiendas).

- NC ISO 9000: 2005, Sistema de gestión de la calidad -Fundamentos y vocabulario.
- NC ISO 9001: 2001, Sistema de gestión de la calidad -Requisitos.
- NC ISO 9004: 2001, Sistema de gestión de la calidad -Directrices para la mejora del desempeño.
- NC ISO 14001:2004, Sistema de gestión ambiental -Especificaciones con orientación para su uso.
- 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 ISO/IEC 17000:2005, Evaluación de la conformidad -Vocabulario y Principios Generales

## **I.2. El sistema de análisis económico. Sus antecedentes.**

### **Antecedentes.**

El análisis como ciencia económica tiene gran importancia en la vida de una entidad, ya que permite a través de diferentes técnicas, métodos, herramientas y procedimientos efectuar estudios detallados y exhaustivos de la marcha de la misma en los procesos productivos y en su gestión económica financiera, permitiendo a directivos, empresarios y administrativos la toma de decisiones oportunas en aras de fortalecer sus resultados y garantizar el cumplimiento de sus metas en un período determinado y proyectar las del futuro de forma muy coherente y progresiva.

En el período de 1967 a 1970 la actividad del análisis económico en el país evoluciona, producto a la erradicación de las relaciones monetarias mercantiles entre las entidades del sector estatal y el establecimiento de un nuevo sistema de registro económico. A partir del año 1971 comienza una etapa de recuperación de la actividad del análisis económico, con el perfeccionamiento del Sistema de Dirección y Planificación en aquel

momento, el cual reforzó aún más el significado del análisis respecto a la búsqueda de soluciones óptimas a los problemas cardinales que afectan la economía.

En la década del 90, al reinsertarse Cuba en la economía mundial, se han originado modificaciones en cuanto a las regulaciones económicas financieras con respecto a las empresas. La flexibilización del sistema contable empresarial, la posibilidad de disponer de las utilidades, el surgimiento de nuevas relaciones financieras con el banco, entre otras, hacen que los directores se vean en la necesidad de adecuar los métodos de análisis económico financiero a la práctica internacional, con vistas a facilitar la toma de decisiones más eficientes.

La economía cubana en las circunstancias que actualmente enfrenta el país, está orientada hacia su total recuperación, para ello la elevación de la eficiencia de la productividad social se deberá convertir en la vía principal para asegurar el desarrollo económico. El mejoramiento de la toma de decisiones ha continuado hasta la fecha, y los diversos aspectos de las finanzas están siendo integrados dentro de un campo que cada vez se amplía más.

En los marcos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011), se discutió y analizó el proyecto final de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, donde se plantea que en la actualización del modelo económico primará la planificación, la cual tendrá en cuenta las tendencias del mercado.

Por otra parte, el modelo reconocerá y promoverá, además de la empresa estatal socialista, forma principal en la economía nacional, a las modalidades de la inversión extranjera, las cooperativas, los agricultores pequeños, los usufructuarios, los arrendatarios, los trabajadores por cuenta propia y otras formas que pudieran surgir para contribuir a elevar la eficiencia.

De lo expuesto anteriormente se infiere que el análisis económico financiero se utiliza para diagnosticar la situación y perspectiva interna, lo que hace evidente que la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan las partes débiles

que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos.

### **Análisis económico.**

A través del análisis económico se puede hacer el diagnóstico de la empresa, que es la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma e informar sus puntos débiles y fuertes. Para que el diagnóstico sea útil se han de dar las siguientes circunstancias: debe basarse en el análisis de todos los datos relevantes, debe hacerse a tiempo, ha de ser correcto, debe ir inmediatamente acompañado de medidas correctivas adecuadas para solucionar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes.

Este diagnóstico día a día de la empresa es una herramienta clave para la gestión correcta. Éste ayuda a conseguir los que podrían considerarse los objetivos de la mayor parte de las empresas: sobrevivir, seguir funcionando a lo largo de los años, atendiendo a todos los compromisos adquiridos, ser rentable, generar los beneficios para retribuir adecuadamente a los accionistas y para financiar adecuadamente las inversiones precisas, crecer, aumentar las ventas, las cuotas de mercado, los beneficios y el valor de la empresa.

La evaluación de los hechos económicos se puede efectuar mediante la composición de los resultados reales obtenidos por otras unidades económicas o por los fenómenos de períodos anteriores reales de un período tomado como base, puede ser útil para llegar a conclusiones aceptadas, sobre todo si la comparación se hace con los resultados del período base. Sin embargo, a veces surgen dificultades al comparar el resultado de un año determinado con los años anteriores, ya que en dicho resultado pueden influir varios factores no atribuibles a la calidad del trabajo desarrollado por la empresa, entre ellos: cambios en el sistema de precios, nuevas inversiones y tecnologías y urbanización de la zona.

Según Ángela Demestre Castañeda (2004), analizar, significa estudiar, examinar, observar el comportamiento de un suceso. Para lograrlo con veracidad y exactitud es necesario ser profundos, lo que implica no limitar el análisis al todo, ya que además de ser superficial, puede conducir al analista a conclusiones erróneas. El análisis, como proceso discursivo en general, es la operación lógica consistente en la descomposición del fenómeno en sus partes reales y cuyo objetivo es determinar las causas del mismo.

Para efectuar el análisis del comportamiento del plan de producción y sus ventas por surtidos es necesario el establecimiento en cada entidad económica de un proceso de análisis técnico económico correctamente diseñado que contenga las técnicas, métodos y procedimientos que posibiliten la valoración del comportamiento de determinado indicador de forma clara, precisa y detallada, facilitando la toma de decisiones por parte de los directivos y técnicos.

Para L. Larousse (1971), el análisis es el examen que se hace por escrito de determinada situación, permitiendo realizar la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer los principios o elementos que lo configuran, estudiando sus características y posibles soluciones al problema que se le aplica.

Según L. Borges (1998), el análisis es la separación, identificación y en ocasiones cuantificación de las distintas partes de un sistema complejo, estudio de un asunto, estudio de un fenómeno económico, a través de los factores que ocurren en él.

El sistema es el conjunto ordenado de normas o procedimientos que contribuyen a un fin o con que funcionan o se hacen funcionar, manera o modo de hacer una cosa a través de acciones o actividades organizadas.

Es además, el conjunto ordenado y coherente de reglas, normas o principios sobre una determinada materia, procedimiento que se sigue para hacer algo.

Para J. Estrada (1987), el sistema de análisis económico es la especialización que profundiza en la esencia de cada indicador, mide cada resultado obtenido, los compara entre sí, cronológicamente, con métodos y fórmulas específicas que debe confirmar



parámetros sistemáticos, expresivos y confiables. Estos resultados son los coeficientes que conjugan, dentro de exhaustivas investigaciones, las deficiencias detectadas permite solucionarlas a tiempo mediante oportunos ajustes técnico -organizativos.

La información obtenida del sistema de análisis económico y de los resultados del proceso de toma de decisiones es un complemento que evalúa el procedimiento. En mucho de los casos las decisiones tomadas no han sido efectivas porque se han dirigido a determinadas causas del problema, originando nuevas manifestaciones del problema. Esto, luego de resolver la situación, provoca otras que a su vez originan nuevas situaciones críticas. En consideración, todos los procedimientos deben tener en cuenta la importancia que tiene la toma de decisiones y en función de esta actividad organizar y establecer holísticamente el sistema de componentes que lo integra para que permita su máxima aspiración.

El análisis de la gestión económica financiera posee una gran importancia para el trabajo de la empresa socialista. La misma permite el continuo perfeccionamiento de su trabajo, el fortalecimiento del plan de producción y sus ventas, lo que constituye un requisito de la dirección planificada de la economía. El registro de los indicadores económicos-financieros no muestra, por sí mismo, las relaciones que existen en el cumplimiento del plan de la empresa.

Las fuentes fundamentales del análisis económico son los siguientes: el plan técnico - económico, el plan financiero, los registros estadísticos, los registros contables y otros registros y documentos existentes en la empresa, aunque la fuente principal del análisis de la gestión económico financiera de la empresa es la contabilidad. El análisis debe ser realizado en conjunto entre el área de planificación y el área de contabilidad de la empresa, y el informe resultante examinado por el colectivo de dirección de la empresa, así como por el colectivo de trabajadores, que son los actores directos de los resultados alcanzados.

Relacionado con los indicadores económicos vinculados a la actividad de Capital Humano es determinante realizar este análisis en conjunto con el personal propio de la actividad, determinando como prioridad los indicadores de trabajo y salario siguientes:

salario medio, productividad en el trabajo, relación salario medio/ productividad, relación productividad/ salario medio.

### **I.3. Procedimiento para el análisis de los indicadores económicos.**

Los ejecutivos u hombres de negocios por necesidad deben enjuiciar las causas y los efectos de la gestión de la empresa, fundamentalmente los vinculados con la actividad de Capital Humano, punto de partida para tomar numerosas decisiones en el proceso de administrar los eventos de la entidad, de manera que sean consecuentes con las tendencias de comportamientos en el futuro y que puedan predecir su situación económica. La contabilidad tiene la misión de suministrar datos a la dirección de la empresa para poder realizar el proceso de planeación, administración y gestión, además de la información a todos los usuarios, tanto internos como externos a través de diferentes mecanismos o procedimientos.

La importancia del dato contable ha asumido mayor peso en la medida en que se han perfeccionado las teorías de la dirección científica, la cual exige un flujo de información veraz y precisa. Además, el desarrollo de la informática en el mundo actual ha transformado la faz externa de la contabilidad, no así la interna, que está dada por sus conceptos contables; este proceso ha permitido el manejo de un número mayor de datos con gran fiabilidad. El uso inteligente de esta información probablemente solo pueda lograrse si los encargados de tomar decisiones en el negocio comprenden los aspectos esenciales del proceso.

Otra opinión acerca del tema es el abordado por L. Borges (1998), el cual se refiere a que el mecanismo es el sistema de desarrollo de una función o suceso en que se realiza una actividad, a través de un movimiento combinando y coordinado para elaborar un fin determinado.

Para C. Cárdenas (2009), el análisis es la descomposición de un todo en las partes que lo conforman, método que va de lo compuesto a lo sencillo, estudio de algún asunto, álgebra superior o cálculo infinitesimal.

Partiendo de los criterios anteriores sistematizados en la investigación, se hace referencia al concepto de mecanismos y análisis para hacer introducción de los componentes que formarán parte del procedimiento propuesto en la misma en aras de garantizar un análisis ordenado de estos indicadores económico en la entidad objeto de estudio, facilitando la toma de decisiones por los directivos y técnicos para mejoras en la implementación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano .

La ciencia del análisis está conformada por el conjunto de técnicas que se aplican y que van desde el uso de porcentajes, relaciones y desviaciones, hasta la aplicación de técnicas para analizar la influencia de factores en una desviación y la elaboración de estados para establecer el movimiento de fondos y de efectivo. El arte del análisis, fundamentalmente el analista lo desarrolla con su habilidad para transmitir los resultados del mismo. Es evidente que la práctica desenvuelve este arte. Este aspecto no debe subestimarse. En este sentido, P. Durán (2004), un buen análisis puede perder fuerza si no es capaz de hacerse llegar de forma interesante.

El analista debe cuidar de que la información procesada no lo sobrepase, suele ocurrir que un analista no sepa cómo comenzar a procesar la información. El informe debe ser ameno, fácil de interpretar y aunque su presentación debe ser lo más simplificada posible, al mismo tiempo debe ser clara y significativa. Seguramente el primer diagnóstico será de inferior calidad al segundo y así sucesivamente, hasta llegar a desarrollar una alta capacidad analítica y creativa.

El método del análisis, o sea, el enfoque hacia el estudio de la economía de las empresas se elabora sobre la base del único método correcto, el del materialismo dialéctico. Esto significa que los diferentes aspectos de la gestión de las empresas socialistas o sus agrupaciones se analizan de forma interrelacional como parte de un mismo sistema. Los medios técnicos con la ayuda de los cuales se realizan los cálculos analíticos y los razonamientos son la comparación, la desagregación de los índices globales, la agrupación, el cálculo de la influencia de diferentes factores individuales y otros medios.

La comparación es el medio fundamental del análisis, los resultados reales obtenidos se comparan con los planificados y también con los índices reales de los períodos de informes anteriores y con los índices correspondientes a otras empresas. Cuando se compara es necesario garantizar la unidad de la valoración .

Por medio de la agrupación se calculan las magnitudes media -aritméticas y medio-cronológicas. El cálculo de la influencia de factores individuales, una de las tareas del análisis de la gestión económica es la determinación de las causas de insuficiencias detectadas a los logros alcanzados con el fin de evitar las insuficiencias o extender los logros de una empresa a otras. Las causas que frenan la gestión o que por el contrario contribuyen a su desarrollo en el análisis se llaman factores. La influencia que ofrece cada factor se determina por el método de las diferencias y con el método del balance.

Para el cálculo de la influencia de los factores individuales en el cumplimiento del plan de producción, todos se agrupan en tres grupos: los factores relacionados con gastos de trabajo vivo, los factores relacionados con gastos de trabajo pretérito en forma de materiales y en forma de medios básicos. Posteriormente se pasa al estudio de cada uno de los grupos mencionados. Como ejemplo: se calcula qué influencia en el sobrecumplimiento del plan de producción tuvo el grupo de factores relacionados con los gastos de trabajo vivo.

El método de las diferencias consiste en que los índices analizados se comparan con los básicos y como resultado se determina la diferencia, la cual se llama desviación. Mediante la comparación en calidad de dividendo tomados los datos del período analizado (real) y como divisor al período base. El método de sustitución en cadena se basa en que cuando se estudia la influencia de un factor, éste se separa o se sustrae de la influencia de los restantes. Como es conocido, la gestión de una empresa representa un complejo de procesos y fenómenos interrelacionados, por ejemplo, el cumplimiento del plan de producción se encuentra en dependencia de cómo está la empresa abastecida de materiales.

Además de los métodos y técnicas explicados anteriormente el análisis como ciencia en el mundo contemporáneo de hoy utiliza novedosas herramientas que facilitan la toma de decisiones, entre las que se pueden señalar: cambios en pesos y porcentajes, porcentajes de tendencia, porcentajes de componentes, razones financieras, cálculo del equilibrio financiero, variación de capital de trabajo, gráficos de los estados y pirámides de razones.

Muchas empresas que enfrentan crisis, frecuentemente se justifican con causas externas, entre las cuales se podrían mencionar: una escasa demanda, falta de financiamiento, insolvencia de clientes, regulaciones y restricciones. Sin lugar a dudas, la negativa evolución de aspectos externos afecta la marcha de cualquier organización. También se han de tener en cuenta los factores internos sobre los cuales las empresas puedan accionar para solucionar o tratar de disminuir tales crisis. Para una organización empresarial es vital detectar los problemas, tanto externos como internos, de forma tal de reconocer tanto las amenazas y las oportunidades que vienen del exterior de la empresa, como sus debilidades y fortalezas, las que existen internamente. No se puede actuar contra un problema mientras no se identifique y se localicen sus causas, como ha sido señalado.

Como ya se ha destacado, el análisis contribuye a fundamentar decisiones inteligentes. Estas decisiones abarcan un amplio abanico, donde se incluyen: soluciones operativas, elaboración de planes, preparación de programas de acción, diseño de políticas, establecimiento de objetivos, etcétera.

Aunque existen diversas investigaciones relacionadas con el proceso de análisis económico, no se encontró ninguno en función del análisis de los indicadores que intervienen en la evaluación económica del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

Todo este proceso de revisión bibliográfica muestra la realidad que enfrenta actualmente la economía cubana, particularmente la actividad del Capital Humano, por lo que se infiere la necesidad de establecer un procedimiento económico que contribuya

a la evaluación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano o en la Empresa Universal Sancti Spíritus.

Conclusiones parciales del capítulo :

Como derivación del análisis de la fuente examinada puede ultimarse que el SGICH regula toda esta actividad y sobre ellas inciden diferentes factores para su eficiente desempeño, fundamentalmente su vínculo con el análisis económico de los indicadores económicos de trabajo y salario, enfoque que debe guiar la propuesta de Modelo Teórico para evaluar la implementación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano a través del procedimiento económico.

## **CAPÍTULO II. PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO ECONÓMICO PARA LA EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA UNIVERSAL SANCTI SPÍRITUS.**

En este capítulo se realiza una caracterización general de la entidad objeto de estudio, donde se valoran aspectos relacionados con la empresa en cuestión lo que posibilita un conocimiento más abarcador que facilita una ubicación más precisa en el contexto en el que se desarrolla la investigación. Se muestran además los resultados del estado actual del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano según lo que regula la NC -3000-3001-3002:07 y se expone la estructura del procedimiento económico que se propone para tales efectos, el cual se valida a través de criterio de especialistas.

### **II.1. Caracterización general de la Empresa Universal Sancti Spíritus.**

La Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales Sancti -Spíritus (Empresa Universal) fue creada mediante la Resolución 100/1977, de fecha 2 de junio de 1977, la que se subordina al Ministerio de Comercio Interior. Se encuentra situada en la carretera de Santa Lucía Km ½ en el municipio Cabaiguán, provincia Sancti Spíritus.

Su *objeto social* se encuentra aprobado mediante la Resolución 768/2012, del Ministerio de Economía y Planificación, el que aprueba entre otros los siguientes aspectos:

- Comercializar de forma mayorista bienes de consumo e intermedios, en pesos cubanos para el Sistema del Comercio Interior, para los programas priorizados por la dirección del país y para otras formas de gestión no estatales según nomenclatura aprobada.
- Comercializar de forma mayorista productos ociosos y de lento movimiento según nomenclatura aprobada, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de almacenamiento y conservación de las mercancías de la reserva especial y estatal, en pesos cubanos y pesos convertibles.

- Brindar servicios de alquiler de almacenes y cámaras frías , en pesos cubanos y pesos convertibles.

Esta entidad tiene como *misión* ejecutar y controlar las orientaciones del Ministerio de Comercio Interior y del gobierno en el territorio con relación al Comercio Mayorista, ejerciendo un eficiente control de la economía, los recursos humanos, economía de almacenes y reservas estatales, protegiendo los derechos de los consumidores y contribuyendo a lograr la satisfacción de las necesidades, siempre crecientes de la población.

Establece como *visión*, que somos una empresa comercializadora eficiente con una imagen superior y con eficiencia en su trabajo, capaz de satisfacer los requerimientos fundamentales de nuestros clientes en un mercado Mayorista y Minorista, así como en las prestaciones de varios servicios. Contando con una red de establecimientos en todas nuestras actividades en condiciones óptimas para la atención y protección a nuestros consumidores.

La estructura organizativa de la empresa se muestra en el **Anexo No. 1**.

### **Principales indicadores económicos al cierre del mes de diciembre de 2012.**

**Ventas Mayoristas:** se cumple el Plan al 106% de lo planificado, siendo lo más significativo las ventas Ropa Reciclada, Confecciones, Artículos de Higiene, calzado, ajuares y talabartería, juguetes, muebles, Útiles del Hogar, producción nacional y artículos del programa energético los cuales representan el 84% de las ventas. No obstante, la estructura de venta no se cumple según lo planificado, ya que según el plan la ropa reciclada, los útiles del hogar, muebles y los artículos de higiene representa el 62%, lo que trae consigo sobre cumplimiento de los márgenes comercial, por ejemplo el plan de venta de muebles se cumplió al 52%, mientras que la venta de artículos de higiene al 102%, y de confecciones al 137%, de calzado y talabartería al 231% y ajuares al 140%, vendiéndose además 7767.6 MP del programa energético y 5711.4 MP de producción nacional que no estaban planificados. Con respecto al año anterior existe un crecimiento del 34%, lo que representa 27714.0 MP más.



**Situación financiera:** las razones financieras arrojan resultados desfavorables, pues la solvencia obtenida fue de 1.2 y lo generalmente aceptado es el índice de 1.3 a 1.5, es decir, que se dispone de 1.2 pesos de activos circulantes para pagar cada peso de las deudas a corto plazo, la liquidez arroja un resultado de 0.496 pesos, es decir, menos de un peso en activos líquidos, pues el inventario representa el 58% y las cuentas y efectos por cobrar el 32% de los activos circulantes, la liquidez inmediata o prueba ácida arroja 0.117 pesos de dinero líquido por cada peso de deudas.

### **Caracterización de la estructura del Capital Humano.**

Actualmente la entidad cuenta con una plantilla aprobada de 167 trabajadores, la cual está cubierta por 159, para un 95.2%, de ellos 114 hombres y 45 mujeres, para un 72% y 28% respectivamente.

Se plantea en el Expediente de Perfeccionamiento que con el objetivo de lograr una participación efectiva de los trabajadores en la dirección de los asuntos empresariales, se potenciará en la empresa el trabajo en la dirección de Capital Humano, buscando la propuesta de solución a cada problema hasta el colectivo de trabajadores quien propondrá la solución, que deberá ser evaluada por el órgano de dirección que corresponda. Se debe garantizar una amplia comunicación entre la Dirección y los trabajadores de manera tal que todos conozcan y participen en la elaboración y cumplimiento de los planes y objetivos que persigue la entidad, tratando a los subordinados como colaboradores. Está implícito el desarrollo de un amplio plan de capacitación entre los trabajadores sobre las cuestiones más elementales de la dirección por objetivos de manera tal que estos puedan, a través de las asambleas de trabajadores y los grupos de expertos opinar sobre estos aspectos.

Se le da un lugar importante al despacho con los subordinados y a la actividad de información a los trabajadores en aras de buscar su participación directa en los problemas de la Dirección desarrollando actividades como matutinos, asambleas, etcétera, garantizando siempre la participación de un miembro del Consejo de Dirección para atender los problemas de cada establecimiento y que la comunicación del problema y su solución se transmita de una manera ágil.

Todo esto propicia un marco adecuado a la investigación que se quiere desarrollar en el sentido contextual de lo que está establecido. En la práctica se comprueba que esto no funciona tal como se plantea; existen factores, fundamentalmente subjetivos que limitan el buen desempeño del equipo.

## **II.2. Resultados del diagnóstico del estado actual del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano en la Empresa Universal Sancti Spiritus.**

### **Resultados del análisis de documentos (ver Anexo No. 2).**

En la empresa la adopción de un Sistema de Gestión Integral del Capital Humano es una decisión estratégica de la alta dirección que incluye la búsqueda de soluciones a los problemas y la toma de decisiones, tienen que participar activamente los trabajadores y la organización sindical, por lo que existe la estrategia donde está definida la misión, visión, los escenarios, los valores compartidos y las estrategias.

La Estrategia está siendo revisada con el objetivo de elaborar una nueva etapa 2013–2015, por lo que se tendrá en cuenta la previsión a la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas existentes y más con los cambios a que se están enfrentando producto a la Velocidad Exponencial del Cambio (VEC), donde la toma de las decisiones es fundamental y de ahí depende el estilo de dirección de la empresa.

En el rediseño de ésta es de vital importancia la participación del colectivo de trabajadores y por consecuencia las organizaciones sindicales rectorean esta actividad, así como la asesoría del personal técnico especializado de mayor conocimiento y dominio del tema.

Los objetivos de trabajo tienen en cuenta aquellos criterios de medidas consecuentes a la Estrategia y por área de resultados claves.

Dentro de los requisitos vinculados a las competencias laborales, se puede referir que está constituido el Comité de Competencias de la organización y están identificados los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no es superior.

En cuanto a los requisitos vinculados a la organización del trabajo, el Consejo de Dirección tiene identificado los procesos que añaden valor o encarecen los costos. Estos elementos están registrados en el Expediente Único que custodia la Dirección de Contabilidad y Finanzas y se cuenta con un Programa de Trabajo o Estrategia para mantener nuestras producciones.

Se encuentra aprobado el Programa para la realización de los estudios del trabajo y este Programa de aplicación efectiva de las acciones y medidas, el cual estará estructurado por los siguientes elementos:

- Elaboración del Diagnóstico.
- Confección del Programa de Estudio de la Organización del Trabajo.
- Aplicación del Programa elaborado.
- Control de las medidas, Evaluación y análisis de las mismas.

Para esto se parten de los siguientes principios:

- INTEGRALIDAD: considerar todos los recursos materiales, financieros y el personal con que cuenta la entidad.
- SISTEMATICIDAD: búsqueda permanente de las reservas que existen en cada uno de los procesos que realiza la entidad y en el hombre.
- PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LOS TRABAJADORES: tener como protagonistas y ejecutores a los trabajadores, con el objetivo de contar con sus aportes e iniciativas.

Están aprobadas las personas responsables de la realización de los estudios del trabajo, así como los que deben participar. Este grupo desarrolla los estudios en toda la empresa, aunque en cada UEB está constituido un Grupo encargado de realizar los estudios en sus establecimientos respondiendo a una Cronograma de Ejecución y control Aprobado por la Dirección de Capital Humano de la Dirección Empresa y del Director de la UEB en cuestión. Existe en la Carpeta de Estudios de Trabajo y Normación la documentación custodiada por el Especialista "B" en Gestión de los Recursos Humanos y con copia para la Carpeta de Perfeccionamiento y del Director de Recursos Humanos de la empresa. Estas personas cuentan con los conocimientos y

prestigios requeridos para formar parte del Grupo, además se incorporan al estudio aquellos trabajadores con conocimiento de las áreas o centros a realizar el estudio.

Entre las técnicas principales a emplear en los estudios de organización del trabajo que existente se aplican las siguientes:

A- TÉCNICAS DE REGISTRO DE LA ACTIVIDAD.

- Diagrama de Proceso.
- Diagrama OPERIN.

B- TÉCNICA DE ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD.

- Método de relación causa-efecto (Tormenta de Ideas).
- Balance de Carga y Capacidad.

C- TÉCNICAS DE MEDICIÓN DE TIEMPO.

- Fotografía Detallada Individual y Colectiva .
- Muestreo por Observaciones Instantáneas.
- Cronometraje de Operaciones.
- Cronometraje de Elementos.
- Método Estadístico.
- Método Analítico de cálculo.

Al realizar los estudios de organización del trabajo se utilizan cuatro etapas:

1. Selección, preparación y aprobación del o los equipos de trabajo.
2. Información a los trabajadores de los objetivos del estudio.
3. Realización del estudio.
4. Implantación y control.

Cada vez que cambian las condiciones técnico – organizativas, plan técnico económico, etcétera, se realizan estudios de Organización del Trabajo y de ser necesario se reestructura la Plantilla de acuerdo al Balance de Carga y Capacidad y mensualmente se realizan en el Consejo de Dirección los análisis de los indicadores de productividad y su correlación con el salario medio, evidenciándose una correlación positiva respecto a la ejecución de períodos anteriores y en el mes.

La entidad mantiene los indicadores fondo de salario, salario medio, promedio de trabajadores, coeficiente salario/producción mercantil, coeficiente salario medio/VAB, índice de ausentismo y otros de forma positiva. Esta información cuenta en acta de los Consejo de Dirección y en los balances de la empresa.

En cuanto a los requisitos vinculados a la selección e integración, la organización cuenta con un registro de personal donde se controlan todos los aspirantes interesados en ingresar a la organización para ocupar determinados cargos y se cuenta con el procedimiento documentado para este proceso:

1. Recopilación de información acerca del cargo.
2. Criterios de selección que se aplican a los aspirantes a ingresar en la organización.
3. Métodos, técnicas y herramientas que se utilizan en el proceso de selección.
4. Información a los candidatos sobre las características del cargo al que aspiran.
5. Recopilación de información sobre los candidatos.
6. Comprobación de las aptitudes físicas y psicológicas de los candidatos.
7. Información a los candidatos sobre los resultados del proceso.

Se controla la eficacia y efectividad de las técnicas y procedimientos empleados en la selección, para evaluar en qué medida contribuyen a cumplir los objetivos y su estrategia.

Los requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo se centran en que el Consejo de Dirección tiene determinada las necesidades de capacitación y desarrollo para los trabajadores, mediante un proceso continuo e ininterrumpido, en correspondencia con los cargos que ocupan y se parte del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) y tiene como fin el Cumplimiento de los Objetivos y la Estrategia de la Organización. El DNC se refleja en el Registro RC-05 PG-06-00 y las actividades de Capacitación están recogidas en el registro RC-01 PG-06-00 y se cuenta con un Registro de Superación Técnica Profesional regulado en el Modelo STP-1.

En el Expediente Laboral se anexa un documento donde se exponen los resultados del diagnóstico y las brechas de cada trabajador. Este documento se discute con cada trabajador y se reflejan las Necesidades de Capacitación a acometer, las acciones a

desarrollar para solucionar las necesidades y el lugar y tiempo para erradicar las brechas detectadas, lográndose un comprometimiento consciente entre el trabajador y la administración. Para la solicitud de cursos se realiza según lo dispuesto en RC-03 PG-06-00.

La organización no cuenta con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano, pero sí se planifica, ejecuta y controla la Capacitación de los Trabajadores.

Se analiza y discute el Plan de Capacitación y Desarrollo de Capital Humano con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores, formando parte del Convenio Colectivo de Trabajo, específicamente en el Capítulo VI del mismo en sus artículos 46 – 48.

La organización aún no se ha proyectado en el logro de la categoría de “ **Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente**”, a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, aunque cuenta con potencialidades a explotar para alcanzar esta nueva Meta.

En cuanto a los requisitos vinculados a la estimulación moral y material de los trabajadores, la empresa cumple con la legislación vigente incluyendo con el pago a los trabajadores de los salarios que les correspondan de acuerdo con la escala salarial y cargo que desempeña cada trabajador, el sistema de pago aplicado, los pagos adicionales establecidos, así los días de conmemoración nacional y feriados y las vacaciones anuales y están establecidas las formas y sistemas de pago en dependencia de las condiciones técnico-organizativas del proceso laboral, de las características de la producción y los servicios y de las posibilidades de medición de los gastos de trabajo, así como de sus resultados.

Al encontrarse la entidad en Perfeccionamiento Empresarial todos los trabajadores están acogidos a la forma de pago: a Rendimiento; cumpliendo con la legislación vigente y dentro de los sistemas se tiene:

- Sistema de pago por indicadores generales y de eficiencia: el 13.75% del total de trabajadores de la empresa están acogidos a este sistema .
- Sistema de pago por indicadores específicos de la producción o la prestación de los servicios. Los trabajadores acogidos representan el 9.7% del total de trabajadores.
- A Destajos (en las diferentes modalidades, entre las que se destacan los destajos colectivos, individuales, indirectos, 1 x 1, etc étera). En este están la mayoría de los trabajadores, representando el 76.55% de la e mpresa.

Todas estas formas y Sistemas de Pagos están aprobadas mediante Resolución del Director General y forman parte del Convenio Colectivo de Trabajo en su Capítulo VIII, artículos del 51 – 61.

Está elaborado y aprobado el Reglamento donde se definen los trabajad ores y áreas que abarca el sistema de estimulación material que se utiliza y el p rocedimiento para su aplicación y se tiene aprobado un sistema de Estimulación en Moneda Nacional que cuenta de un Reglamento de carácter Nacional el cual fue discutido con to dos los trabajadores. Estos Reglamentos se encuentran en la Carpeta de Perfeccionamiento Empresarial y se anexan al CCT.

Con respecto a los requisitos vinculados a la seguridad y salud en el trabajo , se cuenta con el Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo, aprobado y discutido con los trabajadores, donde se detalla la política de seguridad y salud en el trabajo de la organización. Está actualizado el proceso de evaluación de riesgos y tendrá elaborado el plan de medidas para su solución.

En la entidad no existen accidentes de trabajo desde hace varios años, puesto que se es muy exigente en cuanto a lo regulado en el Manual a fin, manual que está acorde a la NC 702 y se cuenta con un estudio de accidentalidad.

Dentro de los requisitos vinculados a la evaluación del desempeño, la empresa cuenta con el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales, de acuerdo a lo establecido en la legislación en la materia .

No está designado ningún miembro específico para la atención de la evaluación del desempeño, puesto que cada Jefe inmediato superior es el responsable en este cumplimiento, el cual se chequea, evalúa y controla.

El Consejo de Dirección tiene establecido los indicadores para la Evaluación del Desempeño general, y se adaptan a cada trabajador según su actividad fundamental y esta forma parte del Convenio Colectivo de Trabajo en su Capítulo VII, artículos 49 y 50.

En cuanto a los requisitos vinculados a la comunicación institucional, está definido la misión, la visión y los valores de la organización y aprobado su objeto social, el cual debe ser más promocionado entre los trabajadores para su dominio. Se realizan análisis periódicos con los trabajadores, para analizar los resultados alcanzados en la producción y los servicios, así como las estrategias de trabajo a seguir. Se realizó un estudio comunicacional de la empresa donde se evidencia está problemática y está elaborado un plan de medidas para alcanzar las brechas.

Entre las partes interesadas en el SGICH, particularmente en esta fase del sistema integral también se identifican las necesidades de las partes interesadas, analizando estas en su relación con el entorno. Se definen los intereses del resto de las partes interesadas personas naturales o jurídicas. Se puede definir como partes interesadas en el mismo los que se relacionan a continuación:

- MINCIN.
- IPEL.
- Organizaciones Políticas.



**Figura 1.** El Modelo y sus partes interesadas.



**Fuente:** Elaboración propia.

Todos ellos en estrecha relación con el objetivo de lograr la satisfacción óptima al cumplirse exitosamente los objetivos de la dirección de Capital Humano y alcanzando la calidad total en el mismo.

**Sede Universitaria:** entidad facilitadora de fuentes bibliográficas a otros organismos interesados en el tema.

**Organizaciones Políticas y de Masas:** como parte del sistema deberán integrarse durante el desarrollo del sistema integral, logrando satisfacer los intereses de todos los implicados y que respondan a los objetivos y logros de la Empresa Estatal Socialista.

**IPEL:** instituto en el cual se desarrollan investigaciones en materia laboral y es la institución encargada de la capacitación para implantación de la NC 3000-3001-3002/2007 sobre el Sistema de Gestión Integral del Capital Humano.

**MINCIN:** por ser el Organismo rector y a la vez traza las políticas en materia del trabajo de Capital Humano.

## **Resultados de la entrevista al personal vinculado con la actividad de Capital Humano (ver Anexo No. 3).**

A partir de la aplicación de la entrevista al personal vinculado con la actividad de Capital Humano se obtuvieron los siguientes resultados:

El SGICH no tiene diseñado los procedimientos documentados obligatorios según lo que disponen las NC 3000–3001–3002/2007, teniendo en cuenta las actividades siguientes:

- El control de la documentación.
- El control de los registros.
- Las auditorías internas.
- El control de las no conformidades.
- Las acciones correctivas.
- Las acciones preventivas.
- La identificación, validación y certificación de las competencias.
- Los análisis de los resultados de los estudios del trabajo y su implementación.
- La selección de los trabajadores.
- La planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano.
- La evaluación del desempeño.
- El autocontrol del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano.

El Consejo de Dirección aún no tiene elaborado el Sistema por las Normas 3000–3001–3002/2007. Se cuenta con un diagnóstico del Clima Laboral obteniéndose un resultado satisfactorio. Esta investigación fue realizada por un Equipo de Trabajo integrado por:

- Director Capital Humano.
- Psicólogo.
- Especialista “B” en Recursos Humanos.
- Técnico en Seguridad y Salud en el Trabajo.

La alta Dirección tiene definida y aprobada la estructura de la organización, así como las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y las

interrelaciones entre ellas. Esta información está recogida en el Expediente de Perfeccionamiento de la empresa.

La organización no tiene identificados los procesos inherentes al Sistema, así como su interrelación e implementación de las acciones necesarias para alcanzar los resultados que se planifiquen y la mejora continua de estos procesos. Se hace necesaria la confección de un Mapa de Proceso Integrador. No existen registros que evidencien la conformidad con los requisitos de la Norma, aunque sí se llevan algunas evidencias que pueden ser tomadas y organizadas en una Carpeta de Registros para contribuir al desarrollo eficaz del Sistema.

### **Resultados de la encuesta a especialistas vinculados con la actividad de Capital Humano (ver Anexo No. 4).**

En la encuesta aplicada con el objetivo de determinar la situación actual de la actividad gestora integral del Capital Humano de la empresa se constató:

Respecto a si existe un Sistema Integral del Capital Humano, el 92.8% de los encuestados, es decir, 13 especialistas consideran que dominan la NC 3000 y que esta norma regula toda la actividad del Capital Humano.

En cuanto a si han trabajado en la confección de un SGICH, solo el 1.3% de los encuestados cursó el Diplomado en esta materia que imparte el IPEL en la provincia de Sancti Spíritus, el cual está orientado sobre la implantación de la NC 3000. Al indagar si resulta importante la puesta en práctica de un SGICH en la empresa, el 100% afirma que sí, fundamentalmente porque en él estarían recogidos todos los procedimientos en materia del Capital Humano y la base legislativa que regula dicha actividad.

El 92.8% considera que se le permite por parte de la Dirección del Capital Humano desarrollar todo el potencial creativo y de investigación de sus miembros. Entre los principales argumentos se pudo apreciar no solo la autorización de la Dirección del Capital Humano, sino de la Dirección General, además se está exigiendo por la administración el desarrollo e implantación de un SGICH el cual formará parte del

Sistema de Gestión Integral a que están llamadas las Empresas en Perfeccionamiento Empresarial y nuestra entidad se encuentra en la avanzada en esta materia. Solo el 21.4%, es decir, 3 sujetos, se consideran con los conocimientos y habilidades necesarios para elaborar un SGICH que permita mejorar el funcionamiento de esta Dirección. Sobre esta cuestión se demanda una mayor capacitación para poder contribuir a la elaboración de un sistema lo más fiel al contexto de la realidad empresarial.

Sobre la importancia y utilidad en la aplicación en la empresa de un Sistema de Gestión Integral del Capital Humano el 100% lo considera necesario. De los encuestados el 85.7% considera que la actividad de Capital Humano que se lleva a cabo actualmente en la empresa es efectiva, puesto que se han alcanzado resultados muy positivos en las diferentes inspecciones recibidas por los órganos de regulación y control del sistema y al analizar los principales indicadores en materia de Capital Humano, así como el diagnóstico obtenido en cuanto a Clima Organizacional, se pudo constatar que el índice de fluctuación es muy bajo, pero se trabaja por la Excelencia Empresarial y por ende es necesario alcanzar resultados mucho más avanzados y con la implantación de la NC - 3000/2007 puede la empresa mantener el liderazgo en materia de Sistema de Gestión Integral y la actividad de Capital Humano sería el escenario ideal para esta avanzada.

En la pregunta abierta el 100% consideró la necesidad de potenciar la actividad de Sistema de Gestión Integral del Capital Humanos para su integración al Sistema Nacional en esta materia y así poder mejorar la actividad en cuestión.

Por todo ello es necesario la elaboración de un SGICH con enfoque sistémico que logre enlazar los factores externos e internos que concurren a lo largo del ciclo de vida de la actividad del Capital Humano, no evidenciándose ningún estudio o investigación aplicada en este sentido en el sector, se observan deficiencias en la preparación y desarrollo de los especialistas demostrándose fisuras en esta dirección, no lográndose los resultados esperados como Sistema Integral.

Hasta la actualidad no existe un SGICH para dirigir esta actividad dentro de la entidad que tenga en consideración estos factores. Una propuesta de sistema integral con enfoque sistémico, que aplique la Dirección de la Gestión del Capital Humano, sería una solución factible para lograr mejores resultados en los objetivos propuestos.

A partir de la aplicación de un conjunto de instrumentos empíricos se hizo necesario realizar un diagnóstico sobre el comportamiento de los indicadores económicos al cierre del año 2012, los cuales arrojaron los siguientes resultados:

Al cierre del período la empresa cumple su Plan de Ventas al 106%, se cumple el plan de utilidades al 114%, la productividad crece en un 34% y la correlación salario medio/productividad se comportó con relación al real del año anterior en 0.7602.

A continuación se detallan los resultados obtenidos en los indicadores fundamentales:

**Gastos totales:** se cumplen al 104% de lo planificado, representando 1949.3 miles de pesos más, influyendo en ello fundamentalmente el incremento de los gastos en 2894.6 miles de pesos, debido al incremento de los gastos financieros en 1765.2 miles de pesos, de los cuales 418.7 miles de pesos corresponden a multas y 1423.2 miles de pesos a recargo por mora en el pago de impuesto de circulación de los artículos del programa energético correspondientes a los años 2010 y 2011, debido a que se aportaban según certificación de las ventas minoristas de estos artículos emitida por el Grupo Empresarial de Comercio, cumpliendo orientaciones del organismo del año 2006. Con respecto al año anterior decrece en 5846.2 miles de pesos menos, siendo la causa fundamental el decrecimiento del costo de ventas.

**Ingresos totales:** se cumplen al 106% de lo planificado lo que representan 3975.2 miles de pesos más, influyendo en ello el sobrecumplimiento de las ventas, el aumento de los subsidios y de otros ingresos. Crece con respecto al año anterior en un 4%, en lo cual ha incidido fundamentalmente el crecimiento de las ventas.

**Gasto Total por peso de Ingreso Total:** este indicador se cumplió al 98%, decreció en 0.0158 centavos menos que lo planificado, debido a que los gastos totales crecieron en menor proporción que los ingresos totales. Con respecto al año anterior decrece en

un 13%, influyendo en ello fundamentalmente la disminución de los costos y el incremento de las ventas.

**Utilidad o Pérdida:** se cumple al 114% y crece en un 97% con relación a igual período del año anterior. A continuación se detalla la influencia de cada indicador en el resultado obtenido con respecto al plan:

**Influencia de los diferentes factores en el cumplimiento del plan de utilidad**

➤ Cumplimiento del Plan de Ventas	6022.7 MP
➤ Aumento de Subvenciones	224.5 MP
➤ Aumento de los impuestos por Ventas	(375.8) MP
➤ Aumento del impuesto de Circulación	(1902.1) MP
➤ Disminución del costo de venta	945.3 MP
➤ Aumento de Gastos Generales de Adm.	(11.4) MP
➤ Disminución de Gastos de Operación Comercial	321.3 MP
➤ Aumento de Gastos Financieros	(2152.3) MP
➤ Aumento de Otros Gastos	(12.3) MP
➤ Aumento de Otros Ingresos	5.9 MP
➤ Aumento Gastos por pérdidas	(1039.9) MP
<b>Total (cumplimiento del plan)</b>	<b>2025.9 MP</b>

Como se puede apreciar el plan de utilidades se cumple a 114%, lo que representa 2025.9 miles de pesos más, influyendo en ello positivamente el cumplimiento de las ventas, las subvenciones, la reducción de los gastos de operación comercial, de los costos de venta y el aumento de otros ingresos y negativamente, el aumento de los gastos generales de administración, gastos financieros, otros gastos, gastos por pérdida y el aumento de los impuestos por ventas y de circulación.

**Gasto Material:** se ejecutaron 237.8 miles de pesos para el 105% de lo planificado, incrementándose en 10.8 miles de pesos. Con respecto al año anterior se incrementa en un 19% debido entre otras causas al incremento del precio de los combustibles.

**Servicios Productivos:** durante el período los gastos por servicios recibidos de tercero ascienden a 1077.6 miles de pesos para un 83%, reduciéndose en 220.4 miles de pesos de lo planificado, en lo cual ha influido la disminución de los gastos de clasificación de ropa y servicios de construcción y montaje fundamentalmente. Con respecto al año anterior decrece en un 13%.

**Valor Agregado:** se cumple al 130% de lo planificado influyendo favorablemente el cumplimiento del margen comercial y la disminución de los servicios comprados. Con respecto al año anterior crece en un 51.9% determinado por el crecimiento del margen comercial.

**Fondo de Salarios:** se cumple al 108% de lo planificado, lo que representa 59.8 miles de pesos más, influyendo en ello el incremento del salario medio por la aplicación de los sistemas de pago por resultados, los cuales crecen con respecto al plan en 100.6 miles de pesos. Con respecto a igual período del año anterior crece en un 15.5% dado fundamentalmente por el aumento del salario medio en un 14% por la misma causa.

**Promedio de Trabajadores:** se comportó al 98% de lo planificado, debido a la alta fluctuación de la fuerza de trabajo del grupo de seguridad interna, el cual aun se encuentra incompleto, incluso en el mes de enero llegó a estar al 50% de la plantilla aprobada. Con relación al año anterior crece en 2 trabajadores.

**Salario Medio:** se cumple el plan al 110% dado por la disminución del promedio de trabajadores y el crecimiento del fondo de salario por haberse efectuado el pago por resultado obtenidos en el período.

**Productividad del Trabajo:** se comportó al 134% de lo planificado influyendo en ello positivamente el sobrecumplimiento del valor agregado y la reducción del promedio de trabajadores por las causas anteriormente expuestas. Con respecto al año anterior crece en un 50% incidiendo favorablemente el crecimiento del Valor Agregado.

**Salario p/peso de VAB:** se cumple lo planificado en un 83%, influyendo en ello positivamente el sobrecumplimiento del valor agregado y negativamente el incremento del fondo de salario. Con respecto al año anterior decrece en 0.013 centavos debido al incremento del valor agregado.

**Correlación Salario Medio/Productividad:** se obtiene un resultado de 0.7602, influyendo en este resultado el crecimiento de la productividad del trabajo en un 150%, mientras que el salario medio crece en un 114% con respecto al año anterior.

Atendiendo a los resultados obtenidos en el diagnóstico y al comportamiento de los principales indicadores económicos que inciden en la actividad se diseña un procedimiento económico con vista a evaluar la implementación del Sistema Integral del Capital Humano en la entidad objeto de estudio.

### **II.3. Diseño del procedimiento económico para evaluar la implementación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano en la Empresa Universal Sancti Spiritus.**

Para dar solución a la problemática de la presente investigación se diseña un procedimiento el cual se estructura de la siguiente forma:

Pasos:

1. Recopilación de los datos regulados en los requisitos de la NC 3000 -3001-3002:07.
2. Análisis del estado real de implementación de la NC 3000 -3001-3002:07.
3. Identificación de los indicadores económicos que permitan evaluar el estado de implementación de la NC 3000 -3001-3002:07.

#### **Paso No. 1: Recopilación de los datos regulados en los requisitos de la NC 3000 -3001-3002:07.**

Se recopilan todos los datos relacionados con la NC 3000 -3001-3002:07 a través de requisitos, los cuales se hacen mención con anterioridad en este capítulo. Los mismos son:



- Requisitos generales.
- Requisitos vinculados a las competencias laborales .
- Requisitos vinculados a la organización del trabajo .
- Requisitos vinculados a la selección e integración .
- Requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo .
- Requisitos vinculados a la estimulación moral y material de los trabajadores .
- Requisitos vinculados a la seguridad y salud en el trabajo .
- Requisitos vinculados a la evaluación del desempeño .
- Requisitos vinculados a la comunicación institucional .

### **Paso No. 2: Análisis del estado real de implementación de la NC 3000 -3001-3002:07.**

En este paso se hace un análisis del estado real de la implementación de la NC 3000 - 3001-3002:07, determinándose que el SGICH de la entidad no tiene diseñado los procedimientos documentados obligatorios según lo disponen las NC. El Consejo de Dirección aún no tiene elaborado el Sistema por las Normas 3000 –3001–3002/2007, la organización no tiene identificados los procesos inherentes al Sistema, así como su interrelación e implementación de las acciones necesarias para alcanzar los resultados que se planifiquen y la mejora continua de estos procesos. No existen registros que evidencien la conformidad con los requisitos de la Norma.

### **Paso No. 3: Identificación de los indicadores económicos que permitan evaluar el estado de implementación de la NC 3000 -3001-3002:07.**

El sistema de indicadores de la eficiencia económica del SGICH está integrado fundamentalmente por los siguientes indicadores:

- Salario medio.
- Productividad del trabajo.
- Relación salario medio/ productividad.
- Relación productividad/ salario medio.

➤ Salario medio.

Representa el salario promedio de los trabajadores de una empresa o unidad presupuestada, rama, sector o del conjunto de la economía en un período determinado. El mismo se calcula dividiendo el total de salarios de un período entre el promedio de trabajadores de dicho período:

$$\text{Salario medio} = \frac{\text{Salarios}}{\text{Promedio de trabajadores}}$$

➤ Productividad del trabajo.

La productividad del trabajo muestra el volumen de producción por trabajador expresado en términos de valor y se determina por el cociente entre el valor agregado y el promedio de trabajadores de la empresa.

$$\text{Productividad del trabajo} = \frac{\text{Valor agregado}}{\text{Promedio de trabajadores}}$$

Como norma debe aspirarse a un crecimiento sostenido y creciente de la productividad del trabajo, que exprese un rendimiento cada vez mayor e intensivo del trabajo y un mayor aprovechamiento de los recursos materiales y humanos.

Otro cálculo a considerar para el proceso de análisis que contribuyan al incremento de la eficiencia económica es la relación salario medio/ productividad y la relación productividad/ salario medio.

➤ Relación salario medio/ productividad.

La relación salario medio/ productividad expresa la relación entre el salario promedio de una empresa o entidad y la productividad del trabajo alcanzada, ambos expresados en pesos. No debe existir y menos aún planificarse, una relación crecimiento del salario medio/ productividad superior a 1, pues presupone un incremento más acelerado de los salarios que la productividad del trabajo, lo que implica ineficiencia económica, lo cual no es sustentable en el tiempo. Se calcula de la siguiente manera:

Relación salario medio/ Productividad =  $\frac{\text{Salario promedio de la empresa}}{\text{Valor de la productividad alcanzada}}$

➤ Relación productividad/ salario medio.

En la economía socialista, para lograr un adecuado desarrollo, existe un principio que debe respetarse, es decir, el salario medio debe crecer relativamente menos que la productividad. Para poder expresar con un solo valor la magnitud positiva o negativa de esta relación se utiliza la fórmula siguiente:

Relación productividad/ salario medio=  $\frac{\text{Productividad del trabajo}}{\text{Salario medio}}$

De dicha operación pueden resultar dos situaciones:

- a) Si la productividad del trabajo es mayor que el salario medio, en este caso hay una situación positiva, pues el trabajador aumenta su productividad en mayor magnitud que los aumentos de salario; por lo tanto, se está acumulando.
- b) Si la productividad del trabajo es menor que el salario medio, en este caso, el resultado será negativo, puesto que el trabajador aume ntó la productividad en menor magnitud que su salario, no permitiendo por lo tanto que la economía reciba en forma adecuado el resultado de su esfuerzo adicional y en consecuencia, limite las dificultades de desarrollo, es decir, se está desacumulando.

#### **II.4. Validación de la efectividad de la propuesta a través de criterio de especialistas.**

Con el fin de validar la propuesta dirigida a la evaluación económica de la implementación del SGICH en la empresa, se aplicó un instrumento a un grupo de especialistas que fundamentan el cumplimiento de los objetivos de la investigación ( **ver Anexo No. 5**).

Para su selección se tuvo en cuenta que los profesionales tuvieran experiencia en el trabajo y vínculo con el tema tratado. Se recogió el criterio de siete especialistas, que han tenido que ver en su vida laboral con el tema, objeto de estudio ( **ver Tabla No. 1**).

Al analizar la composición de los compañeros encuestados se aprecia que tres son cuadros y cuatro son técnicos. Además, es significativo destacar que la mayoría han permanecido por más de 15 años en el sector. Aquí se evidencia el alto dominio que posee este personal en la esfera, lo que aporta sólidos criterios para la evaluación de la propuesta.

Los especialistas sobre la base de los indicadores seleccionados respondieron:

1. Factibilidad de aplicación del procedimiento propuesto.

El procedimiento propuesto es factible de aplicar, ya que está concebido sobre la base de la experiencia práctica y va dirigido a evaluar desde el punto de vista económico la implementación del SGICH. Además está plasmado de forma asequible, claro y preciso y se proponen pasos concretos para las cuales existen las condiciones objetivas en la organización con vista a su ejecución. Existe el nivel de preparación, dominio técnico y experiencias necesarias por parte de los dirigentes y especialistas encargados de su aplicación.

2. Necesidad de su aplicación.

La aplicación de este procedimiento es necesario, ya que va dirigido a evaluar la implementación del SGICH, lo cual es de gran importancia para la actividad de Capital Humano en la empresa, concibiendo éste el recurso principal en materia organizacional y con ello aumentar los resultados empresariales conjuntamente con los personales. Responde además, a una demanda real, lo que le da objetividad y especificidad, y sobre todo, justifica su fundamentación y aplicación.

3. Nivel de solución.

Se considera que el procedimiento propuesto evaluará la situación existente, ya que para la elaboración de éste, se efectuó un estudio profundo del problema planteado. El mismo se diseñó sobre la base de la norma y regulaciones relacionadas con el Capital Humano, causas que propician el desarrollo eficiente de las organizaciones laborales, además responde a las condiciones actuales que presenta la empresa, pudiéndose

observar que la propuesta aborda indicadores importantes que regulan y controlan la actividad fundamental tratada en la investigación .

#### 4. Posibilidad de generalización.

La propuesta puede generalizarse, ya que aborda un problema de actualidad, el cual puede manifestarse, y de hecho se manifiesta en el resto de las empresas del país, aspecto que alcanzó un mayor auge a partir de la Norma Cubana 300 -3001-3002:2007 que lo regula legalmente. Además, presenta contenidos encaminados a facilitar la evaluación económica del estado en que se encuentra la implementación del SGICH , que permiten obtener resultados positivos en cualquier lugar donde se aplique.

Los criterios de especialistas han sido expresados después del estudio de la investigación. Existe consenso en que la propuesta presenta posibilidades reales de ejecución en la práctica y la consideran una necesidad para evaluar económicamente la implementación del sistema.

#### Conclusiones parciales del capítulo :

- Atendiendo a los resultados del diagnóstico en función de la actividad del Capital Humano se constata que todavía existen fisuras en este proceso, y de aquí se infiere la puesta en práctica de un Sistema de Gestión Integral del Capital Humano que cumpla con los requisitos de la Norma Cubana 3000/2007 que regula esta actividad.
- El análisis del estado actual de las NC-3000/2007 reafirma la necesidad de conformar este Sistema Integral y por medios de los diferentes procedimientos permitirá el cumplimiento del objetivo general de esta investigación.
- Se diseñó un procedimiento económico para evaluar el estado de implementación del SGICH, lo cual es determinante para un desarrollo eficiente de la actividad de Capital Humano y que potencialice de forma positiva los resultados de la empresa.

## CONCLUSIONES

1. El análisis de la bibliografía revisada permitió apropiarse de los conocimientos necesarios para poder elegir y fundamentar el diagnóstico organizacional y con él la propuesta económica que permitió evaluar la implementación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano.
2. Se realizó un diagnóstico del estado actual del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano, destacándose las principales deficiencias y logros hasta la fecha, así como la incidencia de los indicadores económicos en la actividad fundamental del Capital Humano
3. Se diseñó un procedimiento económico que permitió evaluar la implementación del SGICH, quedando conformada por cuatro indicadores rectores.
4. Se validó la propuesta a través de criterio de especialistas , que sobre la base de los resultados obtenidos se pudo corroborar su factibilidad práctica, necesidad de aplicación, nivel de solución y posibilidades de generalización, que garanticen la exposición de los resultados para la toma de decisiones.

## RECOMENDACIONES

1. Presentar y discutir ante el Consejo de Dirección de la Empresa Universal Sancti Spíritus los resultados de esta investigación.
2. Aplicar el procedimiento económico propuesto desarrollando los pasos e indicadores a seguir.
3. Promover el desarrollo de investigaciones relacionadas con la temática.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aedipe (1992). *La dimensión humana de la empresa del futuro*. Barcelona: Editorial Deusto.
- Beer, M. (1998). *La transformación de la función de los RR.HH: Eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo perfil estratégico, en el futuro de la dirección de recursos humanos de Dave Ulrich*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Cárdenas, C. (2009). "Cambia tu mente". Disponible en: <http://www.seminarioscarpediem.ning.com/>.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Editorial Prentice Hall.
- Cuesta, A. (2002). *Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos humanos*. La Habana. Editorial Academia.
- Demestre Castañeda, Á. et al. (2004). *Técnicas para analizar estados financieros. Tercera edición*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Demestre Castañeda, Á. et al. (2005). *Análisis e interpretación de Estados Financieros. Material de consulta. II programa de preparación económica para cuadros*. La Habana.
- Durán Amores, P. (2004). *Técnicas para analizar estados financieros*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Estrada Santander, J. L. (1987). *Diccionario Económico*. La Habana: Editorial Política.



Ferrer, J. et al. (2000). "*Liderazgo Corporativo y Crisis Paradigmática Universitaria*". En: Revista de Ciencias Sociales Convergencia. Año 7, N° 23/ Septiembre–Diciembre. Facultad de Ciencias Políticas y administración Pública. Universidad del Zulia. Maracaibo–Venezuela, pp. 151-172.

French, W. (1994). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Universidad de Washington.

Larousse, L. (1971). *Fundamentos del análisis técnico económico*. Editorial Francesa.

Nogueira, D. (2004). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Núñez, I. A. (2002). *Enfoque teórico-metodológico para la determinación dinámica de las necesidades que deben atender los sistemas de Información en las organizaciones o comunidades*. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana.

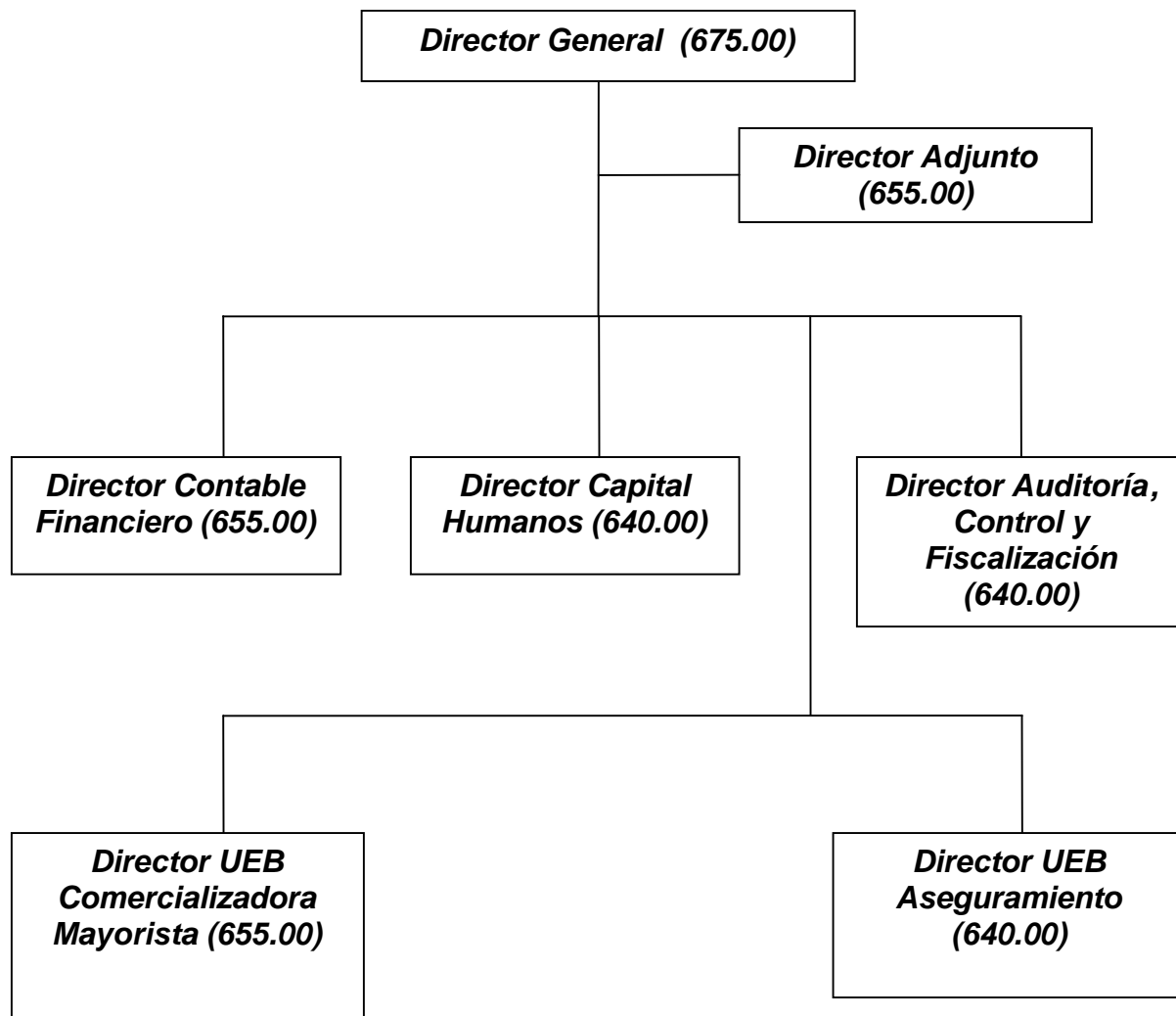
Reynoso, A. (2004). "*En la era del tablero de comando, ¿hacia donde se dirige la función de recursos humanos?*". Disponible en: <http://www.tablero-decomando.com/>.

Senge, P. (1999). *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona: Editorial Granica.

VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*.

Werther, W. y Davis, K. (2001). *Administración de personal y recursos humanos*. 5ta. Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

**Anexo No. 1: Estructura organizativa de la Empresa Universal Sancti Spíritus.**



**Fuente: Expediente de Perfeccionamiento Empresarial.**

## **Anexo No. 2: Análisis de documentos.**

Objetivo: conocer el estado actual del Sistema de Gestión Integral d el Capital Humano en la Empresa Universal Sancti Spíritus.

Guía:

1. Revisión de la Estrategia de la empresa.
2. Revisión de los requisitos que intervienen en la actividad de Capital Humano.

### **Anexo No. 3: Entrevista.**

Objetivo: conocer el estado actual en que se encuentran los requisitos regulados en la Norma Cubana 300-3001-3002:2007 de la Empresa Universal Sancti Spíritus.

Con antelación le agradecemos sus criterios, los mismos se manejarán de forma anónima, su colaboración será muy valiosa y estamos seguros que sus señalamientos ayudarán a perfeccionar el tema tratado.

Preguntas:

1. Explorar los requisitos generales .
2. Explorar los requisitos vinculados a las competencias laborales .
3. Explorar los requisitos vinculados a la organización del trabajo.
4. Explorar los requisitos vinculados a la selección e integración .
5. Explorar los requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo .
6. Explorar los requisitos vinculados a la estimulación moral y material de los trabajadores.
7. Explorar los requisitos vinculados a la seguridad y salud en el trabajo .
8. Explorar los requisitos vinculados a la evaluación del desempeño .
9. Explorar los requisitos vinculados a la comunicación institucional .
10. Explorar las partes interesadas en el SGICH.

## Anexo No. 4: Encuesta.

Objetivo: conocer la situación actual acerca del tema de la Gestión Integral del Capital Humano en la Empresa Universal Sancti Spíritus.

Nos gustaría conocer su criterio respecto a algunos elementos sobre el tema, que podrían tributar resultados superiores en la entidad. Contando con su experiencia, solicitamos su colaboración al respecto.

Con antelación le agradecemos sus criterios, los mismos se manejarán de forma anónima, su colaboración será muy valiosa y estamos seguros que sus señalamientos ayudarán a perfeccionar el tema tratado.

Preguntas:

1. ¿Conoce usted de alguna metodología para la Gestión Integral del Capital Humano?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Argumente \_\_\_\_\_

2. ¿Ha trabajado usted en la confección de un SGICH?.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Argumente \_\_\_\_\_

3. ¿Considera usted que resulte importante la puesta en práctica de un SGICH en la empresa?.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Argumente \_\_\_\_\_

4. ¿La Dirección de los Recursos Humanos le permite desarrollar todo el potencial creativo y de investigación de sus miembros en materia de SGICH? .

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Argumente \_\_\_\_\_

5. ¿Se considera usted con los conocimientos y habilidades necesarias para elaborar un SGICH que permita mejorar su funcionamiento? .

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Argumente \_\_\_\_\_

6. ¿Considera usted importante y útil la aplicación en su Empresa de un Sistema de Gestión Integral del Capital Humano? .

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Argumente \_\_\_\_\_

7. ¿Considera usted que la actividad de Recursos Humanos que se lleva a cabo actualmente en la empresa es efectiva? .

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Argumente \_\_\_\_\_

8. Usted desea añadir alguna otra información sobre el tema que considere necesaria y no haya sido abordada en la encuesta.

---

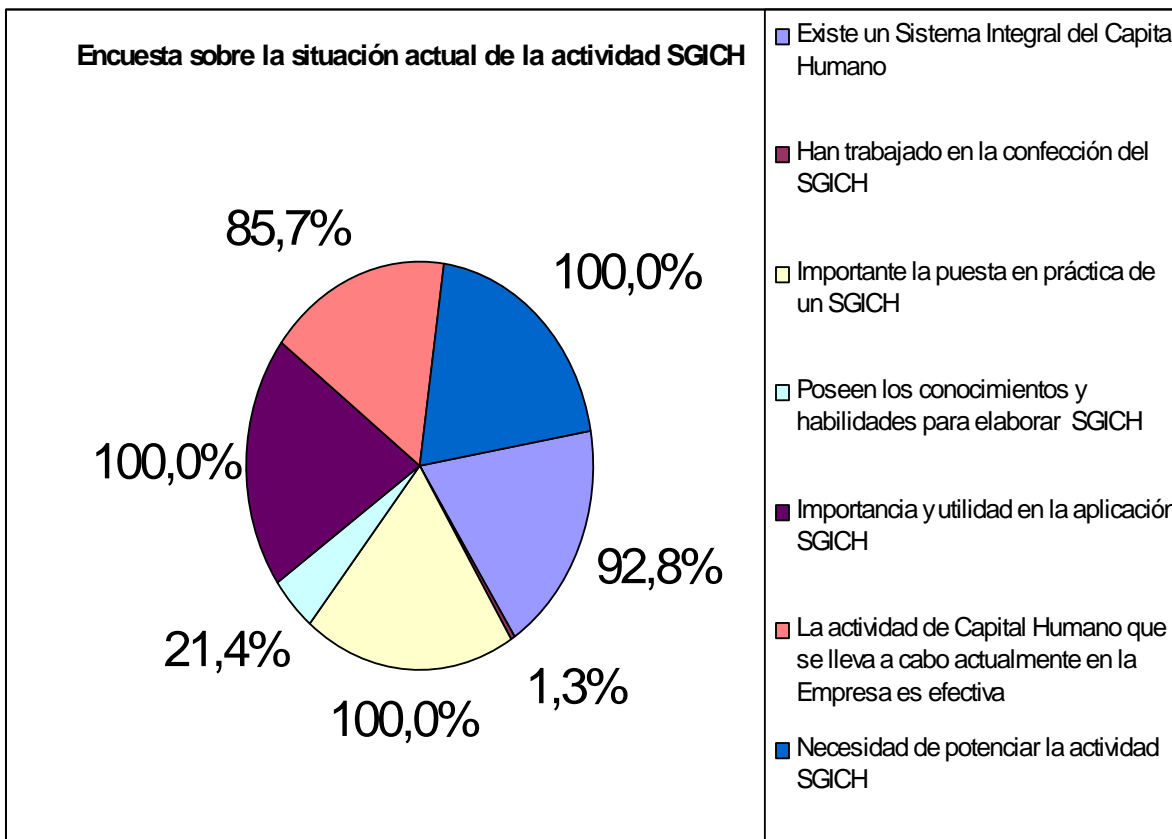
---

---

---

Muchas Gracias.

**Gráfico No. 1: Encuesta sobre el estado de la actividad del SGICH .**



Fuente: Elaboración propia.

## **Anexo No. 5: Criterio de especialistas.**

Objetivo: recopilar información sobre la efectividad de la propuesta de un procedimiento económico que permita evaluar la implementación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano, a partir de criterio de especialistas.

Objeto: evaluación del procedimiento.

Compañero (a):

Usted ha sido seleccionado por su experiencia para que de sus valoraciones sobre la propuesta de un procedimiento económico que permita evaluar la implementación del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano .

Debe hacerlo teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

- a) Argumente en cada caso.
  - 1. Factibilidad de aplicación de las acciones propuestas.
  - 2. Necesidad de su aplicación.
  - 3. Nivel de solución.
  - 4. Posibilidad de generalización.

Datos generales del especialista:

Nombre y apellidos.

Categoría ocupacional.

Nivel educacional.

Años de trabajo en la entidad.

Experiencia en la actividad.



**Tabla No. 1: Relación de trabajadores de la empresa, categoría ocupacional, nivel educacional, años de trabajo en la entidad y experiencia en la actividad.**

<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Categoría ocupacional</b>	<b>Nivel educacional</b>	<b>Años de trabajo en la entidad</b>	<b>Experiencia en la actividad</b>
Adalys López Valero.	Cuadro	Nivel superior	6	5
Alfonso Jiménez Montero.	Cuadro	Nivel superior	15	10
Orestes Silverio Machado.	Cuadro	Nivel superior	28	25
Maritza Mesa Díaz.	Técnico	Técnico medio	25	18
Isabel García Pérez.	Técnico	Nivel superior	13	12
María Elena Gómez Prieto.	Técnico	Técnico medio	20	18
Jenny García Concepción.	Técnico	Técnico medio	32	29