

**UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO**  
**HERMANOS SAIZ MONTES DE OCA**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

*Diseño de un Sistema de Indicadores de Auditoría Funcional de Gestión de Recursos Humanos para la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Consolación del Sur.*



**Tesis presentada en opción al grado de Master en  
Administración de Empresas Agropecuarias**

Autor: Lic. Idania López Díaz

Tutor: Dra. Deysi Alfonso Porraspita

Pinar del Río  
2007

# ÍNDICE

	Página
Resumen	
Introducción	1
Desarrollo	
Capitulo I: Fundamentacion Teórica Metodológica de la Auditoria de Recursos Humanos	5
1.1 La Auditoria	5
1.1.1 Origen de la Función de Auditoria	5
1.1.2 Evolución de la Auditoria	9
1.1.3 Definición o concepto de Auditoria	12
1.1.4 Objetivos Fundamentales de la Auditoria	15
1.1.5 Clasificación de la Auditoria	17
1.1.6 Funciones de la Auditoria	20
1.2 La Auditoria de Gestión	20
1.3 Auditoria de Gestión de Recursos Humanos	23
1.3.1 Definición	25
1.3.2 Necesidad	27
1.3.3 Importancia	32
Capitulo II: Diagnostico de la Situación actual de la Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa de Acopio y Beneficio de tabaco Consolación del Sur.	32
2.1 Caracterización general de la empresa	32
2.1.1 Organización General	32
2.1.2 Estructura Organizativa	39
2.1.3 Descripción de la situación de los Recursos Humanos	46
2.1.4 Descripción de las Funciones de los Recursos Humanos	52
Capitulo III: Propuesta de un Sistema de Indicadores para auditar la Gestión Integral de los Recursos Humanos.	61
3.1 Modelo de Gestión de los Recursos Humanos	61
3.2 Políticas de los Recursos Humanos	68
3.3 Propuesta del Sistema de Indicadores.	72
3.4 Validación del Sistema de Indicadores	82
3.4.1 Indicadores de Adquisición	82
3.4.2 Indicadores de Estimulación	90
3.4.3 Indicadores de Desarrollo	96
Conclusiones	100
Recomendaciones	101
Referencias Bibliográficas	
Bibliografía	
Anexos	

# *AGRADECIMIENTOS*

- ❖ Para no pecar de ingrata y sin dejar de ser decorosa y consecuente con mi modo de pensar debo agradecer, primero mi existencia y luego el poder concluir este trabajo a 4 seres queridos que han sido y serán mi luz e inspiración: Mi padre, mi madre, mi hijo y mi esposo.
- ❖ A mi tutora Dra Deysi Alfonso Porraspita.
- ❖ A todos los que en algún momento necesité y siempre estuvieron dispuestos ayudarme, a los que me quieren y se consideran mis amigos.

# *DEDICATORIA*

- ❖ A mi hijo por ser el tesoro máspreciado que me ha obsequiado la vida.
- ❖ A mi esposo por estar siempre a mi lado en todos los momentos.
- ❖ A mi padre que aunque ya no esté siempre estuvo orgulloso de mí.
- ❖ A mi madre por apoyarme y ayudarme durante toda la vida.
- ❖ A todas las personas que hacen de este logro como suyo propio.

Los recursos humanos, bien organizados, cuánto pueden aportarnos; los conocimientos que tenemos, cuánto pueden ofrecer y producir; la buena voluntad de los trabajadores; el entusiasmo con que apoyan todas las tareas de la Revolución, cuánto pueden contribuir al avance de nuestra Patria y a la solución de los problemas y dificultades más apremiantes”.

Fidel Castro Ruz.

# *RESUMEN*

Al crecer la magnitud y complejidad de las actividades a realizar en el ámbito empresarial se ha evidenciado la necesidad de establecer herramientas de control de los procesos de Recursos Humanos (RH) pues estos constituyen una variable básica para lograr calidad de todos los procesos organizacionales. En los últimos años aparecen en la literatura especializada teorías, enfoques y procedimientos para su ejecución, que a pesar de su gran valor, aún no constituyen una práctica frecuente en las organizaciones del país por lo que se hace necesario su divulgación y adaptación a las condiciones específicas de la realidad cubana.

Los Recursos Humanos son considerados por las actuales Teorías de organización de la empresa como uno de los activos de los que dispone más valiosos. Es por ello, que el reflejo que tiene dentro las empresas va a ser muy importante, Tanto cualitativa como cuantitativamente, representando una parte significativa del total de gastos que durante el ejercicio económico incurre la empresa, representando de forma directa o indirecta en el resultado de la empresa, o bien activándose como mayor valor de ciertos elementos.

El proceso de perfeccionamiento Empresarial que se viene desarrollando en Cuba ha tenido un objetivo central desde su comienzo, incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de las empresas, sobre la base de otorgarle las facultades económicas, financieras y productivas necesarias. También persigue establecer las políticas, principios y procedimientos, que propicien el desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de los jefes y trabajadores.

A partir de la década de los noventa se comienza a perfeccionar todo el sistema empresarial cubano y la gestión de los recursos humanos (GRH), con énfasis aun mayor por ser este el recurso más valioso dentro del modelo económico y social imperante en el país.

Independientemente de que todos los recursos son necesarios para el éxito, se considera el hombre el recurso competitivo más importante. La forma en que la entidad obtenga, mantenga y retenga su capital humano determina el logro o no de sus objetivos y metas.

Teniendo en cuenta lo anterior y al profundizar en el análisis de la temática de los recursos humanos enmarcada en su contexto actual y con el propósito de contribuir a su mejor entendimiento y a su integridad, hemos decidido dedicar el trabajo al diseño de un sistema de indicadores que permitan auditar la gestión integral de los recursos humanos en la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Consolación del Sur, en aras de garantizar eficiencia de tales acciones o procesos en relación con la dirección estratégica trayendo consigo un mejor nivel de competitividad en su gestión.

# *INTRODUCCION*

Sin desconocer la importancia y la necesidad de todos los elementos en el funcionamiento de la empresa, no existe punto de comparación en lo que respecta al elemento humano. Son los hombres los que le dan vida a la organización y de ellos depende el éxito o fracaso de la misma, son los hombres los que hacen la economía de un país, y son ellos, por lo tanto, los verdaderos factores del progreso (los recursos humanos).

Los recursos humanos de una empresa están integrados cuantitativamente por el conjunto de los individuos que ocupan los diferentes niveles de su estructura organizativa y cualitativamente, por el conjunto de sus conocimientos, habilidades, salud física y mental, su ideología y sus motivaciones. El inventario de recursos humanos con que cuenta una empresa garantiza o pone en peligro su futuro desarrollo; el capital financiero y los demás recursos materiales poco significan estando ausentes los recursos humanos necesarios para producir la riqueza (satisfactores sociales y utilidades) que se espera de toda empresa.

La Gestión de Recursos Humanos no es lo que generalmente se conoce en la mayoría de las empresas cubanas bajo la denominación de Dirección de Recursos Humanos. La GRH se proyecta desde perspectivas más amplias e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo. En fin, la GRH es mucho más que analizar la plantilla, las nóminas y el fondo de tiempo.

La Gestión de los Recursos Humanos está situada en el contexto de la estrategia empresarial y de la sociedad, y esta llamada a integrar las tradiciones de las prácticas y conseguir que la función de relaciones laborales se sensibilice a las necesidades de la empresa, los trabajadores y la sociedad. La GRH comunica que el concepto de personas, en no menor grado que los recursos físicos de instalaciones financieros, debe ser considerado y dirigidas como un activo y no meramente como un costo.

Debemos señalar que la GRH incluye todas las decisiones y acciones directas que afectan la naturaleza de la relación entre la organización y los trabajadores. Este se entiende como algo más que la responsabilidad de un departamento funcional, es aquello que integra y desarrolla a los empleados en la empresa y que garantiza las políticas y prácticas para ayudar a conseguir los objetivos de los trabajadores y de la empresa. Si no se dispone de una filosofía básica o de una visión estratégica, la GRH se limitará a desarrollar una serie de actividades independientes, cada una guiada por su propia tradición práctica.

En nuestro país la situación económica derivada de las precisiones del bloqueo demanda lograr una economía y una eficiencia en todas las entidades económicas, y la mejor vía de solución es reafirmar la política del perfeccionamiento empresarial, lo cual solo es alcanzable con una eficiente gestión de los recursos humanos.

Por consiguiente la Gestión de Recursos Humanos (GRH) constituye una variable básica para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad. Esto, conjuntamente con el incremento de la magnitud y complejidad de las actividades a realizar ha mostrado la necesidad de establecer herramientas de control en el ámbito de los Recursos Humanos (RH). La Auditoría de GRH constituye una herramienta vital con este fin.

La auditoría de recursos humanos, es una materia muy interesante y además es de suma importancia que todas las organizaciones realicen en sus empresas la auditoría de manera sistemática para que de este modo se lleve un mejor control que reanudará en el perfeccionamiento de su funcionamiento.

La función de auditoría no debe aislarse del resto de las funciones, todo lo contrario, el éxito empresarial más que de depender de la tecnología dura, de sus recursos financieros, de sus producciones, etc depende en gran medida del control que se lleve de estos, es por eso la necesidad de este trabajo pues reviste una importancia vital el control para el perfeccionamiento de la Gestión Integral de los Recursos Humanos, de ahí de que: El hecho de no existir un sistema de indicadores de auditoría funcional de

gestión de los recursos humanos en la Empresa de Acopio y beneficio de tabaco Consolación del Sur, limita el conocimiento de su funcionamiento, constituyendo este el **problema científico** fundamental planteado para la realización de esta investigación.

En función del problema científico anteriormente planteado hemos considerado la **hipótesis** siguiente:

Si se diseña un sistema de indicadores de auditoria funcional de Gestión de Recursos Humanos, esto contribuirá al conocimiento, control y retroalimentación de la marcha de la misma, para asumir acciones preventivas.

Como **resultado fundamental** del trabajo se obtiene un sistema de indicadores que permite auditar la gestión de los recursos humanos como vía para garantizar su integridad principalmente en la empresa objeto de estudio así como en el resto del sector agrícola.

Este trabajo podrá ser utilizado como herramienta de control para el perfeccionamiento de la Gestión Integral de los Recursos Humanos en las empresas del sector agrícola:

En consecuencia de ello, el trabajo persigue como **Objetivo General**: Diseñar y Aplicar un sistema de indicadores de auditoria de gestión de recursos humanos para la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Consolación del Sur, con el fin de demostrar que se cuenta con una herramienta viable para el control de este recurso.

Para dar cumplimiento a este objetivo se trazaron una serie de **Objetivos específicos**:

1. Fundamentar teóricamente la auditoria funcional, sus particularidades en el sector tabacalero.
2. Diagnosticar la situación actual de la gestión de los recursos humanos y sus procesos en la empresa.

3. Proponer el sistema de indicadores de auditoria funcional integrada a los procesos que se realizan en la Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa de Acopio y beneficio de Tabaco Consolación del Sur.
4. Validar el sistema de indicadores diseñado.

El trabajo se estructuró en tres capítulos. En el primero se plasman los fundamentos teórico-metodológicos relacionados con la auditoria y en especial la auditoria de los recursos humanos, en el segundo capítulo se hace una caracterización general de los recursos humanos en la entidad objeto de estudio y en el tercero se propone el Sistema de Indicadores para auditar la Gestión Integral de los Recursos humanos.

Finalmente se exponen un conjunto de conclusiones y recomendaciones avaladas a partir de la bibliografía consultada durante la elaboración del trabajo.

# *CAPITULO I:*

## **Fundamentación Teórica Metodológica de la Auditoria de Recursos Humanos.**

### **Objetivos del Capitulo:**

Fundamentar teórico y metodológicamente el proceso de Auditoria de Gestión de los Recursos Humanos.

### **1.1 La Auditoria**

#### **1.1.1 Origen de la Función Auditoría.**

La auditoría según plantean algunos historiadores se practicaba aún antes de crearse la escritura. En las civilizaciones del antiguo Egipto, Grecia, Roma e incluso la India, se han podido encontrar vestigios sobre trabajos de auditoría.

Según Meigs<sup>1</sup> aunque los conceptos y objetivos que guían las auditorías hoy en día eran casi desconocidos en los primeros años del siglo XX, se han hecho auditorías de uno y de otro tipo en la historia del comercio y de las finanzas del gobierno. Desde los tiempos medievales hasta la revolución industrial se hicieron auditorías, para determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto.

Miranda<sup>2</sup> nos recuerda que entre los múltiples papiros de Zenón, encontrados en Egipto, en 1951, correspondiente a la era en que los Tolomeos reinaban en dicho país y que se conservan en las universidades del Cairo, Columbia, Harvard y Cornell, existen datos que permiten conocer que, en el año 254 a.n.e., se inspeccionaban y

comprobaban las cuentas. Pero que la auditoría evoluciona como resultado de la contabilidad, consecuente con el desarrollo de la empresa.

El significado original de la palabra “auditor” era “el que escucha”, el término viene del vocablo audire que significa “oir”. En los estados feudales y haciendas privadas, una persona competente “oía” las rendiciones de cuentas de funcionarios y agentes y en la era en que los registros contables del gobierno se aprobaban solamente después de una audiencia pública, las cuentas se leían en voz alta<sup>3</sup>.

Ya en el año 1164, existían en Italia revisores profesionales al servicio de la Catedral de Milán, y en 1581 se creó en Venecia la primera asociación de revisores profesionales de carácter oficial<sup>4</sup>

En Inglaterra se encuentra el primer antecedente histórico del nacimiento de la concepción moderna de la auditoría, se han hallado datos y documentos que permiten asegurar que a fines del siglo XIII y principios del XIV ya se auditaban las operaciones de algunas actividades privadas y las gestiones de algunos funcionarios públicos que tenían a su cargo los fondos del estado o la ciudad. La Revolución industrial, a principios del siglo XIX, el nacimiento de sociedades por acciones, el desarrollo de las grandes empresas, son las causas que originan el surgimiento de la profesión de auditor en la concepción más cercana a la que actualmente se conoce<sup>5</sup>.

Con la llegada de la revolución industrial, a medida que las empresas crecían en tamaño, sus propietarios empezaron a usar los servicios de gerentes a sueldo. Con la separación de la propiedad de los grupos administradores, los propietarios se valieron cada vez más de auditores para protegerse contra el peligro de fraude, tanto de los gerentes o administradores como de los empleados.

Hasta finales del siglo XIX la auditoría se dedicaba principalmente a la detección de fraudes. Con el comienzo del nuevo siglo, durante su primera mitad, el desarrollo y evolución de la empresa propiciaron un cambio en la dirección del trabajo de auditoría

hacía una nueva meta: la de determinar y opinar si los estados financieros presentaban razonablemente la situación financiera y los resultados de las operaciones.

Los objetivos de auditoría evolucionaron a la par del crecimiento de la empresa. Alrededor de los años 1940 y 1950 se enfatizó en la revisión del control interno empresarial como clave de la auditoría y como consecuencia de ello, comenzaron a utilizarse con mayor frecuencia los conceptos de muestreo. La búsqueda de fraudes sin dejar de ser un objetivo de auditoría, dejó de ser el objetivo más importante<sup>6</sup>

Se considera a Inglaterra el país cuna de la auditoría y de su posterior desarrollo. En el surgieron las primeras asociaciones locales para proteger la profesión de auditor, creándose el Institute of Chartered Accountants of England and Wales<sup>7</sup>. Finalizando el siglo pasado muchos contadores públicos titulados escoceses e ingleses fueron a los EE.UU. para representar a los inversionistas británicos influyendo en gran medida en la formación de la profesión norteamericana de contabilidad. En 1896 se aprobó la primera legislación en el Estado de Nueva York en la que se determinaba lo necesario para la primera autorización de contadores públicos titulados en los Estados Unidos y en 1916 se creó el American Institute of Certified Public Accountants, que agrupa a todos los profesionales de la auditoría.

En el resto de los países de Europa, el auge de la auditoría fue más lento, asociado al mayor retardo de la industrialización.

Cuba, hasta 1898, recibió la influencia de España en el desarrollo de la auditoría. La casa de contratación en Sevilla establecida en 1503, no era solamente una casa comercial del Rey, si no también un aparato de vigilancia, que con el paso de los años fue perfilando su carácter de organismo aduanero, regulador y fiscalizador, perdiendo en buena medida su carácter de negocio real.

La actividad comercial era muy dinámica a pesar de la máxima restricción establecida por la oligarquía comercial de Sevilla, se imponía la existencia de un fuerte foco de

contrabando con extranjeros. El sistema fiscal no respondía a criterio alguno, sino que se creaban impuestos y gravámenes conforme a la necesidad del estado español, la generalidad gravaban los productos.

Hasta el siglo XVIII había unos impuestos que constituían las bases de las recaudaciones estatales, que eran los derechos de aduana, llamados almojarifazgos<sup>8</sup>. En las aduanas se producían numerosos fraudes por lo que la presencia de inspectores fue siendo una necesidad para controlar la actividad comercial y todo tipo de negocio existente en la isla.

A finales del siglo XIX, comienza la enseñanza de estudios comerciales y empiezan a surgir especialistas en esta ciencia que gradualmente van demostrando capacidad para desarrollar auditorías. En este período las revisiones que se hacían estaban dirigidas a los resultados obtenidos en los diferentes negocios y al aporte que debían hacer al gobierno español en la Isla.

Con la presencia de capital norteamericano en Cuba, a partir de 1902, la mayoría de las grandes empresas organizadas en el país eran sucursales de compañías Norteamericanas que requerían de contadores y auditores de alta calificación, los cuales generalmente provenían del extranjero.

Sin embargo en dichas sucursales se requería de personal cubano subalterno con conocimientos técnicos para realizar las tareas auxiliares de la auditoría de esas firmas. Como consecuencia, los contadores cubanos influenciados por el dinámico desarrollo de la Contabilidad y la Auditoría en los Estados Unidos, asimilaron rápidamente las técnicas más modernas en estas ciencias.

Todo esto contribuyó a que se obtuviera un reconocido prestigio profesional en el entorno nacional e internacional y que la práctica de la auditoría en Cuba fuera similar a la que existía en los países desarrollados del mundo.

### **1.1.2 Evolución de la Auditoría.**

Con el comienzo mismo del comercio se realizaron, de cualquier forma, auditorías consistentes en revisiones meticulosas y detalladas de los Registros establecidos con el propósito de comprobar si las operaciones registradas se realizaron en las cuentas apropiadas por el importe correcto.

El objetivo fundamental era detectar desfalcos, así como determinar si las personas encargadas informaban de manera objetiva. Estas auditorías se encaminaban a garantizarle al propietario del negocio que los activos registrados fueron reales y los saldos correctos.

Hasta finales del Siglo XIX, la Auditoría era quien se dedicaba a detectar los fraudes que con el comienzo del nuevo Siglo, el desarrollo y la evolución de la Empresa dieron lugar a un cambio en la dirección del trabajo de Auditoría que ya sería determinar un criterio u opinar si los Estados Financieros presentados eran reales, razonables con la situación actual financiera y así mostrar los resultados de las operaciones. Los objetivos de este proceso sistemático evolucionaron a la par del crecimiento de la Entidad por lo que en el período comprendido entre los años 1940 y 1950 se enfatizó más en la revisión del Control Interno en las Empresas como clave de la Auditoría y comenzaron a utilizarse nuevos métodos, técnicas como por ejemplo los muestreos y ya vemos que el fraude sin dejar de ser un objetivo de Auditoría, dejó de ser el objetivo más importante.

A partir de la revolución industrial las compañías comienzan a desarrollar el sistema contable y financiero así como a controlar a un mayor número de empleados lo que permitió la separación de funciones para que ninguna persona tuviera al mismo tiempo la responsabilidad de custodiar y registrar los recursos de la entidad, facilitando la prevención y detección de desfalcos.

El usuario de los estados financieros con operaciones complejas necesita un experto independiente de quien los prepara, esta seguridad sólo la puede dar aquellas personas

que sean competentes para revisar la información, sin perjuicio. Esta revisión se le conoce generalmente como auditoría y a quienes la realizan se les llama auditor.

Se puso de manifiesto que las auditorías detalladas resultaban muy costosas por lo que el trabajo del auditor interno se orienta hacia la revisión del sistema implantado y a la comprobación de las evidencias a fin de poder emitir una opinión sobre la presentación correcta de todos los estados financieros<sup>9</sup>.

La evolución organizativa de las corporaciones trajo consigo el desarrollo de la auditoría moderna.

En 1896 se aprobó la Primera Legislación en los Estados Unidos para la autorización de contadores públicos, y en 1916 se creó el American Institute of Certified Public Accountants. (AICPA) , que agrupa a todos los profesionales de la auditoría. En el resto de los países de Europa excepto Inglaterra, el desarrollo de la auditoría fue más lento por el retraso de la industrialización.

La situación geográfica de Cuba permitió que La Habana se convirtiera en un gran puerto donde se realizaban importantes intercambios comerciales. Esta actividad constituía una plaza muy importante para el contrabando con extranjeros y el sistema fiscal existente creaba impuestos y gravámenes conforme a las necesidades del Estado Español. Estos impuestos eran objeto de numerosos fraudes por lo que fue necesario la presencia de inspectores para controlar los negocios existentes en la Isla.

En nuestro país a finales del siglo XIX comienzan a aparecer personas con capacidad para desarrollar auditorías y estos estaban dirigidos fundamentalmente a revisar los resultados de los negocios y sus aportes al gobierno Español en la Isla.

Con el estudio en la Universidad de La Habana de la Contabilidad aparecieron las primeras Firmas de Auditores Cubanos, creando las Instituciones Públicas conocidas como el Tribunal de Cuentas ; El Ministerio de Hacienda y el Banco Nacional de Cuba,

que realizaban auditorías de Balances Financieros, tanto a las empresas privadas como estatales.

Los auditores Cubanos se agrupaban en el colegio de Contadores Públicos que tenían establecido un código de ética y se regían por las normas de general aceptación enunciadas por el AICPA contribuyendo a que se obtuviera un reconocido prestigio profesional sobre la práctica de la auditoría en Cuba<sup>10</sup>.

Existen ciertas prácticas y normas comunes para la organización de la auditoría en el mundo, en Cuba se estructura en diferentes órganos, de acuerdo con los objetivos y funciones de cada uno.

Mediante el acuerdo No. 2914, del 31 de Mayo de 1995 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, se asigna a la Oficina Nacional de Auditoría (ONA) el ejercicio de la fiscalización superior, por lo que corresponde a ésta practicar la auditoría estatal general.

La ONA se crea con la finalidad de organizar y dirigir la auditoría en todo el país, estableciendo los principios, normas y demás procedimientos que sobre esta materia sean necesarios, ejecutar auditorías al sector estatal, a las cooperativas, organizaciones, así como a cualquier persona natural o jurídica que perciba recursos del Estado para su inversión o financiamiento, se beneficie con subsidios, subvenciones, ventajas o exenciones o que preste servicios o realice una actividad preferencial del Estado.

En el Acuerdo No. 2915 de 31 de Mayo de 1995, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, se asigna a la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) el ejercicio de la auditoría estatal fiscal, la cual se encarga de velar por la aplicación de la legislación relativa a impuestos y otros ingresos no tributarios, desarrollar la organización para su recaudación en todo el país, organizar y dirigir la Auditoría Fiscal adoptando las medidas requeridas para contrarrestar la evasión fiscal, así como otras

funciones o tareas derivadas de la Ley No. 73 del Sistema Tributario, y otras normas referidas a la recaudación de tributos y aranceles y su control.

Por el Decreto Ley No. 219, de fecha 25 de Abril del 2001, del Consejo de Estado, se creó el Ministerio de Auditoría y Control como un organismo de la Administración Central del Estado, encargado de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en materia de Auditoría Gubernamental, Fiscalización y Control Gubernamental, así como para regular, organizar, dirigir y controlar metodológicamente el Sistema Nacional de Auditoría<sup>11</sup>.

Las firmas de auditores independientes que actualmente están autorizadas y funcionando en la República de Cuba son:

- Buró de Investigaciones Sociales y Económicas, S.A. (BISE)
- INTERAUDIT, S.A.
- Rado y Asociados, S.A. (R&A)
- Consultores y Asociados, S.A. (CONAS)
- Consultoría Jurídica Internacional, S.A.

### **1.1.3 Definición o Concepto de Auditoría:**

La auditoría es una rama que ha permanecido en constante evolución por lo que se le ha asignado diferentes definiciones por los más diversos autores, sin embargo nosotros preferimos la definición que plantea el Decreto-Ley 159 de la Auditoría de 8 de Junio de 1995; que la define como el proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico-administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas, se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con las normas y procedimientos técnicos.

Según el artículo 19 de este Decreto se establece que los auditores, independientemente de donde laboren, deberán reunir los requisitos siguientes<sup>12</sup>.

- ❖ Ser mayor de edad.
- ❖ Ser ciudadano Cubano residente en el país.
- ❖ Estar en pleno disfrute de capacidad mental.
- ❖ No tener antecedentes penales por delitos que hagan desmerecer en el concepto público.
- ❖ Disponer de antecedentes morales avalados por personas naturales o jurídicas de reconocido prestigio.
- ❖ Ser graduado en carreras a fines a la actividad económico - financiera y cumplir con las exigencias de conocimientos adicionales, que se establezcan por el Ministerio de Finanzas y Precios, avalados mediante documentos expedidos por centros de reconocida competencia.
- ❖ Tener experiencia práctica como contador, especialista en contabilidad, auditor, auxiliar de auditoría, sistematizador, financista o haber practicado la docencia de auditoría en forma única o combinada, continuada e inmediata anterior a la fecha de inicio en la actividad de auditoría o de la promulgación del presente Decreto-Ley, o discontinuada, por los períodos que se establezcan por el M.F.P (Ministerio de Finanzas y Precios).
- ❖ Estar inscripto en el correspondiente Registro de Auditores de la República de Cuba.

El auditor debe tener ciertas características que lo ayuden llevar a cabo de una forma eficiente las auditorias. Cualquier persona no puede realizar una auditoria, tiene que estar bien capacitada y sobre todo debe tener mente abierta para cualquier acontecimiento que se le presente, debe ser una persona la cual este convencido que su trabajo es de suma importancia para la empresa y sobre todo que es muy valioso para esta el obtener buenos resultados, así como también tener pleno conocimiento de lo que realiza, además ser paciente y tolerante la cual debe de ejecutar su trabajo mediante una serie de pasos lógicos hasta llegar a la conclusión del mismo. Ayudando

a que la organización elimine sus deficiencias y si las auditorias son realizadas por personas altamente especializadas y capacitadas los resultados serán mejores aún.

Un buen auditor también debe de contar con una serie de atributos los cuales son de suma importancia, cabe que se mencione que no los debe de olvidar y sobre todo que cuente con ellos:

- ✓ Debe ser muy observador, saber escuchar, analizar y valorar todo lo que le pueda ser útil para su investigación.
- ✓ Debe de tener plenos conocimiento en el procedimiento que va a implementar para que los resultados sean mejores: ya que debe ser una persona con un alto grado de especialización en su rama.
- ✓ Debe de dar un informe claro y preciso sobre el área que audita: esto para que no existan dudas de su trabajo y de lo que esta realizando.
- ✓ Debe ser una persona con amplios conocimientos en su área: de igual manera debe de ser capaz de realizar una auditoria y sobre todo de estar en capacitación y aprendizaje constante.
- ✓ Debe de tener conocimiento en la interpretación de esquemas de procedimientos.
- ✓ Se una persona la cual sea capaz de realizar una buena entrevista y dar un buen relato sobre lo que observó y toda la información que recabó.
- ✓ Contar un razonamiento deductivo para que le sea más fácil llegar a una solución lógica.

- ✓ Tener amplia capacidad para escuchar: esto con el fin de que pueda captar toda la información que le sea útil.

Es muy importante señalar y sobre todo no olvidar que en caso de que un auditor no cuente con alguno de los atributos anteriormente mencionados, la auditoría puede llegar a ser un desastre y no lograr los objetivos propuestos en la misma.

#### **1.1.4. Objetivos Fundamentales de la Auditoría**

Teniendo en cuenta las Normas establecidas por el IIA<sup>13</sup> donde presenta como objetivo de la Auditoría Interna ayudar a los miembros de una organización en el desempeño efectivo de sus responsabilidades y el criterio de varios autores fundamentalmente: el expuesto por Carmona<sup>14</sup> coincidimos con los objetivos planteados por ella al respecto.

- El mantenimiento de un sistema de control interno efectivo.
- El cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la dirección para el logro de los objetivos de la empresa.
- Identificar las áreas donde ocurren desviaciones en las políticas, estrategias y programas, para que se puedan tomar las medidas correctivas necesarias con la mayor oportunidad posible.
- Mantenimiento de un sistema de control interno efectivo: Para lograr este objetivo su alcance deberá abarcar la revisión de la confiabilidad y la integridad de la información financiera y operativa y los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y informar la información (cuantitativa y cualitativa). Así como los medios de salvaguarda de los activos y, si procede, verificar su existencia.
- Cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para el logro de los objetivos de la empresa: requiere de la revisión de los sistemas establecidos para

garantizar el cumplimiento con políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos que pudieran tener un efecto significativo en las operaciones e informes, determinando si la organización los está aplicando

- Identificación de las áreas donde ocurren desviaciones y los riesgos: incluye la revisión de las operaciones o programas para verificar si los resultados están de acuerdo con los objetivos y metas establecidos, y si las operaciones o programas se llevan a cabo en la forma prevista. Además de valorar la economía y eficiencia con que son utilizados los recursos.

Los objetivos generales de la auditoría expuestos en el Manual del Auditor son los que siguen a continuación<sup>15</sup>:

- Evaluar el control de la actividad administrativa y sus resultados.
- Examinar sus operaciones contables y financieras y la aplicación de las correspondientes disposiciones legales, dictaminado sobre la razonabilidad de los resultados expuestos en los estados financieros, así como evaluar cualesquiera otros elementos que, de conjunto, permitan elevar la eficiencia, economía y eficacia en la utilización de los recursos.
- Prevenir el uso indebido de recursos de todo tipo y propender a su correcta protección.
- Fortalecer la disciplina administrativa y económica – financiera de las entidades mediante la evaluación e información de los resultados a quien corresponda.
- Coadyuvar al mantenimiento de la honestidad en la gestión administrativa y a la preservación de la integridad moral de los trabajadores.

### **1.1.5 Clasificación de la auditoría.**

#### **Según la afiliación del auditor.**

De acuerdo con la afiliación del auditor, la auditoría se clasifica en Auditoría Interna y Externa, dentro de ésta última se encuentra la auditoría Gubernamental y la Independiente.

#### **❖ Auditoría Interna.**

Es un Instrumento de la propia administración, consiste en una valoración independiente de sus actividades, que comprende el examen de los sistemas de control interno, de las operaciones contables y financieras y de la aplicación de las disposiciones administrativas y legales que correspondan; con la finalidad de mejorar el control y el grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos; prevenir el uso indebido de éstos y coadyuvar al fortalecimiento de la disciplina y a la preservación de la integridad moral de los trabajadores.

#### **❖ Auditoría Externa.**

La Auditoría Externa es el examen o verificación de las transacciones, cuentas, informes, o estados financieros, correspondientes a un período, evaluando la correspondencia o cumplimiento de las disposiciones legales e internas vigentes y el sistema de control interno contable. Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

También puede examinar y evaluar la planificación, organización, dirección y control interno administrativo, la economía y eficiencia, con que se han utilizado los recursos humanos, materiales, financieros, así como el resultado de las operaciones previstas para determinar si se han alcanzado los objetivos establecidos.

### ❖ **Auditoría Gubernamental.**

Las unidades gubernamentales locales del estado auditan diversas funciones organizativas con el fin de determinar si los impuestos sobre ventas han sido cobrados y retenidos de acuerdo con la legislación en vigor, el fisco audita las declaraciones para el pago de impuesto de las empresas y de las personas, con el fin de calcular si los impuestos sobre la renta fueron calculados de acuerdo con las leyes aplicables. En ambos casos se trata de Auditorías Financieras.

### ❖ **Auditoría Independiente.**

Se denomina Auditoría Independiente a la Auditoría externa que realiza una firma o sociedad de profesionales titulados, a entidades privadas, mixtas, otras formas de asociaciones económicas, sector estatal y cooperativo, organizaciones y asociaciones, personas naturales y jurídicas, que contraten el servicio de auditoría.

### **Según sus objetivos.**

De acuerdo los objetivos fundamentales que persiguen, las auditorías pueden ser:

### ❖ **Auditoría operativa o de gestión.** ( epígrafe 1.2 )

### ❖ **Auditoría financiera o de estados financieros.**

Por lo general no se emite un dictamen para el uso externo, pero los objetivos van dirigidos a: evaluar la razonabilidad con que es emitida la información financiera de la entidad, si se cumplen los principios de contabilidad de general aceptación, si los hechos económicos ocurridos durante el período fueron adecuadamente registrados, si los activos están protegidos y correctamente registrados, si la estructura de control interno con respecto a la presentación de los estados financieros y salvaguarda de los

activos, ha sido diseñada e implementada para lograr los objetivos de control, en fin si las decisiones que la empresa toma están basadas en una información razonablemente fiable.

❖ **Especial:**

La auditoría especial, de conformidad con lo establecido en el Decreto-Ley No. 159, consiste en la verificación de asuntos y temas específicos, de una parte de las operaciones financieras o administrativas, de determinados hechos o de situaciones especiales y responde a una necesidad específica

❖ **De seguimiento o recurrente.**

Consiste en el examen y evaluación del cumplimiento de las medidas dictadas para dar solución a las deficiencias detectadas en una auditoría anterior, a fin de determinar si la entidad ha tenido o no, avances en la administración y control de sus recursos; incluye la verificación del Sistema de Control Interno.

❖ **De cumplimiento.**

Consiste en el examen y evaluación que se realiza con el objetivo de verificar el cumplimiento de las leyes, Decretos- Leyes, Decretos y demás disposiciones jurídicas inherentes a la actividad sujeta a revisión, e informar de los resultados a los niveles que correspondan.

❖ **De tecnologías de la información.**

Tiene como objetivos evaluar la eficiencia, fiabilidad y salvaguarda de los sistemas informáticos. Debe comprobar los controles y procedimientos informáticos más complejos, desarrollando y aplicando técnicas mecanizadas de Auditoría, incluyendo el

uso de software y otras técnicas asistidas por ordenador, siendo sus funciones fundamentales: Revisión de sistemas en desarrollo, revisión de centros de datos y revisión de sistemas aplicados.

### **1.1.6 Funciones de la Auditoría.**

1. Comprender las operaciones y el ambiente de control de la empresa a auditar.
2. Revisar para su evaluación los controles establecidos en la empresa, en todas sus actividades y estructuras a auditar, tanto los contables, como operativos y estratégicos.
3. Comprobar la fiabilidad del sistema de información (cuantitativa y cualitativa) de la empresa.
4. Examinar los controles que tienen como objeto salvaguardar los activos, determinando si los procedimientos implementados aseguran razonablemente que los recursos están protegidos contra el malgasto pérdida y uso indebido.
5. Verificar el cumplimiento de las leyes y demás regulaciones, incluyendo las políticas y procedimientos establecidos por la administración en las materias examinadas.
6. Estudiar si los recursos de la empresa son utilizados adecuadamente, para conseguir los mejores resultados. Evaluando el grado de economía, eficiencia y eficacia alcanzado.
7. Evaluar el logro de los objetivos en cada actividad auditada y su correspondencia con los objetivos y metas de la empresa.
8. Comunicar a la dirección los hallazgos en el transcurso de la auditoria y las recomendaciones para solucionar los problemas<sup>16</sup>.

### **1.2 La Auditoria de Gestión**

La Resolución 9-93 y Reglamento del Comité Estatal de Finanzas de Cuba, actual Ministerio de Finanzas y Precios, publicada en 1993, en su art. 22 apartado c) señala que: "La Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en la

*entidad, área o función para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas, de acuerdo con los objetivos y metas previstos. Definición que se repite en el Decreto-Ley 159 de 1995<sup>17</sup>.*

Este concepto se identifica con que el objetivo esencial de la auditoría de gestión es lograr la eficiencia de la organización para alcanzar objetivos y metas trazadas

El presidente del Instituto de Auditores Internos de España define como concepto de Auditoría Operativa o de Gestión: Solamente cuando entre los objetivos de la auditoría figura el análisis de métodos, sistemas y procedimientos, es decir la operatividad de la gestión del área auditada, para asegurar su óptimo funcionamiento, se estarán haciendo auditorías operativas. y el resultado de esta clase de auditorías es el conjunto de recomendaciones que los auditores formulan a la dirección de la organización, o al nivel de responsabilidad y mando que tenga suficientes competencias para implantarlas, con la finalidad de asegurar la racionalidad de la gestión y la eficiencia (máxima eficacia y mínimo coste posibles) en el área auditada<sup>18</sup>.

A esta definición se añade el criterio: que no se trata solamente de que se utilice el análisis de métodos, sistemas y procedimientos que pueden estar presentes también en otros tipos de auditorías, si no su objetivo fundamental, consistente en evaluar, el nivel de economía, eficiencia y eficacia en la gestión de la dirección con relación a los objetivos previstos en cada área auditada, para ayudar a la administración a mejorar los resultados<sup>19</sup>.

En la auditoría de gestión es necesario llegar con el análisis hasta las causas que generan los problemas o desviaciones y su efecto económico, pues no es suficiente con conocerlos, hace falta saber que los origina, para incidir realmente con las recomendaciones en los resultados. La participación de los auditados es fundamental, quienes mejor pueden encontrar la solución al problema detectado son ellos, y cuando

las medidas son implementadas se sienten comprometidos a cumplirlas. Hay que tener en cuenta que no se trata únicamente de encontrar desviaciones, también hay que identificar las oportunidades para mejorar los resultados.

Existen numerosas definiciones, pero todas coinciden en señalar que el objetivo final de este tipo de Auditoría, es asegurar la eficiencia y eficacia en el desempeño de una organización para que pueda lograr los objetivos y metas propuestos, así como examinar la calidad de la gestión de su dirección, además conocer el origen de las deficiencias detectadas y el efecto económico que estas producen.

La Auditoria de Gestión es una técnica relativamente nueva, de asesoramiento, es un recurso auxiliar vital en el análisis de las situaciones presentes y futuras de la empresa. Figura al lado de los otros y más comunes controles: la auditoria financiera y otros análisis.

Este tipo de auditoria concierne a la estructura interna y personal directivo de una empresa dada. Pretende mejorar la capacidad de esta empresa para hacer frente con éxitos a los cambios, basándose en el equipo directivo existente. Procura ayudar a la dirección general en la valoración objetiva su organización interna y de sus ejecutivos principales, sobre todo cuando se avecindan cambios profundos.

La auditoria de gestión apunta a la evaluación de las fuerzas y las debilidades de una organización, su equipo directivo y su espíritu corporativo. Establece recomendaciones sobre el modo de optimizar la efectividad de la organización, incluyendo un nuevo despliegue de los recursos humanos. Los objetivos estratégicos de la empresa constituyen el punto central de la Auditoría de Gestión

La Auditoria de Gestión procura una visión general de la calidad del equipo directivo y de su estructura, tanto en términos absolutos como en lo relativo a la estrategia en los negocios de la competencia y de los clientes. Por consiguiente se concentra en los directivos principales de cada unidad organizativa.

Es ejecutada por auditores externos, es uno de los tipos de Auditoría que el auditor interno deberá ejecutar con mayor énfasis para cumplimentar con eficacia sus funciones y lograr el alcance y responsabilidad que le han asignado. Esta Auditoría permite alertar a la dirección acerca de las áreas donde están ocurriendo desviaciones que implican riesgos para alcanzar la consecución de los objetivos propuestos, así como de los niveles de economía, eficiencia y eficacia alcanzados en el control y utilización de los recursos y en la conservación y preservación del Medio Ambiente, así como comprobar la observación de las disposiciones que son aplicadas

Según análisis realizado queda demostrado que las fases o etapas para realizar Auditorías de Gestión son las siguientes<sup>20</sup>:

1. Hay que realizar un estudio preliminar sobre la entidad objeto de Auditoría para conocer sus características, funcionamiento, el entorno en que se encuentra, resultados históricos, resultados esperados, comportamiento actual , evaluación del sistema de control interno, los riesgos a los que se expone y en qué medida los diferentes niveles de dirección, áreas, funciones y operaciones tributan a esos riesgos. Para la realización de este estudio, cuya finalidad es poder definir los objetivos específicos de la auditoría y el volumen y alcance de las pruebas, el auditor debe valerse de diferentes técnicas y procedimientos de auditoría como: entrevistas, análisis de informes y documentos, análisis comparativo de indicadores, observaciones, flujo gramas, cuestionarios, etc.
2. Planificar detalladamente la auditoría, teniendo en cuenta los resultados de la primera fase, y los criterios de economía, eficiencia y eficacia, aplicados a la misma.
3. Ejecutar la auditoría acorde a los objetivos señalados, obteniendo evidencia suficiente, competente y relevante que sea probatoria de las causas y condiciones que originan los incumplimientos, las desviaciones y errores significativos que ponen en riesgo la consecución de los objetivos.



La Auditoría de Gestión de Recursos Humanos como Auditoría Funcional es el resultado de un proceso de cambio en la filosofía de control del Sistema de Recursos Humanos. Este proceso de cambio se produce de forma paralela con la evolución del carácter de la GRH. En las décadas anteriores a 1980 predomina la Dirección de personal, evaluándose su funcionamiento desde una perspectiva de eficiencia, es decir; se controlan principalmente los gastos, tratando de mantener el sistema en los límites del presupuesto asignado. Este enfoque se transforma hasta llegar en la actual década a evaluar la GRH desde tres ángulos: perspectiva de Efectividad (cumplimiento de metas y objetivos), perspectiva de Eficiencia (uso de recursos, control de gastos) y perspectiva de Eficacia (impacto en la organización y en los empleados). En este caso el control es eminentemente interno y se busca la rentabilidad de la inversión (GRH: inversión vs costo).

### **1.3.1 Definición.**

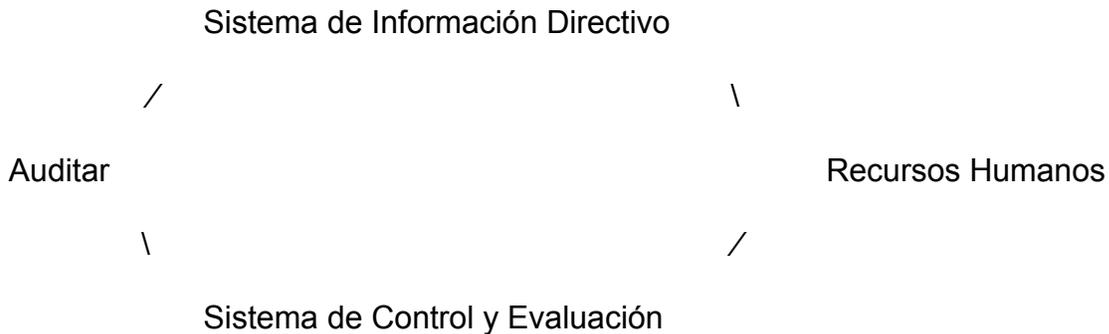
Existe casi consenso entre los autores contemporáneos en plantear el control como un componente del sistema de RH. Algunos, con mayor fuerza, como Harper y Lynch, Werther y Davis y Chiavenato refieren a la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos (AGRH) como una vía eficaz para obtener la retroalimentación necesaria que conduzca a un adecuado funcionamiento. De esta forma, en la literatura se reflejan diversas definiciones aunque todos coinciden en ofrecer un nuevo enfoque en la AGRH que difiere de los conceptos tradicionales de la Auditoría contable y financiera.

Harper y Lynch (1992)<sup>21</sup>: Define la Auditoría de GRH como un análisis de las políticas y sistemas de gestión y/o desarrollo de RH de una organización y una evaluación de su funcionamiento actual. Con el fin de elaborar una opinión profesional sobre si las acciones llevadas a cabo en materia de RH, en un período de tiempo concreto, justifican los gastos e inversiones realizadas. Además de sugerir acciones y medidas para la mejora de la gestión y del desarrollo de la rentabilidad.

De esta definición se pueden extraer dos aspectos básicos:

1. La Auditoria de GRH es un sistema de información directiva, para conocer el estado objetivo y facilitar el desarrollo del proceso de gestión de RH.

2. La Auditoría de GRH es un sistema de control y evaluación de la aplicación de políticas y procesos establecidos.



A estas conclusiones añadiremos, según nuestra opinión La auditoria de recursos humanos puede definirse como: El análisis de las políticas y prácticas de capital humano de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de recomendaciones para el logro de sus objetivos.

El propósito principal de la auditoria de recursos humanos es mostrar como está funcionado el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

La auditoria es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que lleva a cabo.

La función de control se integra dentro de la filosofía de la Auditoría como instrumento básico de GRH, es decir, muestra como funciona el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales a la organización o que no están compensando su costo o aún, prácticas y condiciones que deben ser aumentadas.

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

Por tanto, auditar no es sólo diagnosticar el pasado, sino apreciar el presente y asesorar sobre la evolución futura. Esta visión implica un desarrollo dinámico y cíclico de la realidad empresarial y más que una radiografía es un video de seguimiento. (Cantera, 1995)

### **1.3.2 Necesidad**

Según Werther y Davis<sup>22</sup> la evaluación continua de la actividad de RH, la investigación con miras a identificar mejores procedimientos adquieren relevancia creciente año por año, debido a tres razones fundamentales.

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

La necesidad de la Auditoría es ratificada por Cantera (1995) al plantear que una organización no puede cambiar tan de prisa como exige el mercado; las empresas deben estar ajustando sus estrategias y reformulando su estructura, para adaptarse continuamente, siendo la Auditoría un recurso auxiliar vital.

Para precisar aún más esta necesidad podríamos preguntarnos: ¿Qué situaciones requieren de una Auditoría de GRH?

De forma general pueden resumirse en cinco situaciones:

- Antes de decidir la realización de un negocio con otra empresa (adquisición, fusión, cooperación u otras), conviene examinar los riesgos y las fuerzas de su potencial humano.
- Cuando un directivo desea conocer el clima social de la organización.
- Cuando se quiere evaluar el funcionamiento de un programa de RH para saber si conviene modificarlo.
- Cuando los costos de RH son anormalmente altos.
- Cuando un nuevo director de RH se inicia en el cargo.

Existen diferentes valoraciones de autores con respecto al desarrollo de las auditorías de Gestión de los Recursos Humanos

Sikula (1989) plantea que la Auditoría de GRH es una etapa imprescindible del proceso de Planeación de Recursos Humanos, es decir; sólo la valora como sistema de información. Según él deben analizarse cuatro aspectos:(Calidad de los RH; Inventario de habilidades; Pérdidas esperadas y Movimientos internos).

Por su parte, Chiavenato<sup>23</sup> (1993) hace mayor énfasis en la necesidad de determinar patrones de referencia para definir los problemas en el ámbito de los RH. Estos patrones pueden ser:

- Cantidad (Nr. de empleados, % de fluctuación, índice de accidentalidad).
- Calidad (Métodos de selección utilizados, resultados de la formación, funcionamiento de la evaluación del desempeño).
- Tiempo (tiempo promedio de permanencia en la empresa, duración del proceso de selección).
- Costo (costo directo o indirecto de la fluctuación, del ausentismo, de accidentes, de formación).

Con el empleo de estos patrones puede evaluarse el resultado de la GRH o la ejecución de un programa en específico. La base de comparación puede ser interna (metas u objetivos propuestos) o externa (competidores u otras empresas con las mejores prácticas)

El procedimiento general, para cada proceso a auditar, sería: Observar las prácticas de GRH, Comparar acciones con patrones predeterminados, Determinar desviaciones y proponer acciones colectivas / preventivas.

Otros elementos significativos, señalan Werther y Davis (1991) al resaltar los beneficios de la representación gráfica (tablas, esquemas, diagramas) de los resultados de la Auditoría, cuestión que refuerza el impacto en los interesados.

Un aspecto importante planteado es la necesidad de que se evalúen tres áreas generales:

- Auditar las funciones y actividades del STAFF de RH.
- Auditar las funciones de RH que poseen los directivos de línea.
- Auditar el nivel de satisfacción del capital humano.

Al evaluar las funciones y actividades del STAFF es necesario:

- Identificar a la persona responsable de cada actividad.
- Determinar los objetivos, indicadores a medir y patrones por cada actividad.
- Verificar las políticas y los procedimientos que se utilizan para el logro de estos objetivos.
- Efectuar muestreo de los registros del sistema de información para determinar si se están aplicando adecuadamente las políticas y los procedimientos.
- Preparar un informe especificando de nueva cuenta los objetivos, políticas y procedimientos.
- Desarrollar un plan de acción para corregir desviaciones en objetivos, políticas y procedimientos.

- Efectuar seguimientos del plan de acción para establecer si se resolvieron los problemas detectados mediante la evaluación.

Es importante considerar la forma en que los directivos de línea llevan a cabo su función de GRH y la forma en que se aplican las políticas y los procedimientos. Si estos ignoran alguna regla o no la cumplen, la Auditoría debe detectar esa irregularidad y proceder a aplicar medidas correctivas. El cumplimiento de las disposiciones legales es especialmente importante.

Con el objetivo de evaluar la forma en que se están atendiendo las necesidades de los empleados, el STAFF de RH obtiene información sobre niveles salariales, prestaciones, prácticas de los directivos, asistencia a la planeación de la carrera profesional y retroalimentación que los empleados reciben de su desempeño, entre otros factores que inciden en el nivel de motivación y satisfacción laboral de los RH.

A través de estas perspectivas se evalúan todas las actividades y funciones de GRH.

### ¿Cómo desarrollar Auditorías de GRH?

En la literatura sobre el tema se reflejan distintos métodos. Se puede apreciar, en el procedimiento básico planteado por todos, cierta coincidencia con las etapas del método general de solución de problemas, lo cual se considera significativo en el orden metodológico.

Las diferencias que pueden observarse radican en mayor medida en la forma de las técnicas y herramientas a emplear y no en la esencia misma. Cantera (1995) y Chiavenato (1993) otorgan mayor flexibilidad a indicadores cuantitativos para realizar la Auditoría, mientras que Werther y Davis (1991) combinan estos con elementos socio psicológicos (encuestas, entrevistas, entre otros elementos=.

Del análisis se puede concluir que una combinación adecuada de índices cuantitativos y cualitativos permiten la evaluación de las políticas y actividades de RH que conlleven al

mejoramiento sistemático del sistema de GRH y por consiguiente, el incremento de la competitividad de la organización.

De todos los criterios expuestos se pueden extraer los elementos, actividades e indicadores a evaluar:

- Análisis del entorno empresarial
- Caracterización de los RH de la organización: Valoración de perspectivas de los recursos humanos; satisfacción laboral; nivel de participación de estos y análisis de la estructura de la plantilla.
- Análisis de la estrategia de la empresa
- Análisis de la tecnología
- Análisis de la cultura organizacional
- Evaluación de las actividades del flujo de RH: Inventario de recursos humanos; Evaluación del potencial humano; Análisis y descripción de cargos u ocupaciones; Planeación de RH; Reclutamiento, selección e integración; Evaluación del desempeño; Formación profesional y Promoción y desarrollo de carreras.
- Análisis de los sistemas de trabajo empleados: Flexibilidad; Multihabilidad; Autocontrol; Trabajo en grupo; Naturaleza y contenido de la tarea y Enriquecimiento del trabajo
- Análisis de los sistemas de recompensas: Sistema salarial; Servicios y prestaciones y Seguridad e higiene ocupacional.
- Análisis de los resultados de la GRH: Niveles de compromiso, congruencia, competencia de los empleados; Nivel de eficacia de los costos de RH; Ausentismo; Fluctuación de los RH y Productividad de los RH.

Para efectuar la evaluación de todos estos elementos existen varias técnicas de obtención de información sobre las actividades de RH. Cada uno de estos instrumentos proporciona información parcial respecto a tales actividades. Si se emplean adecuadamente se pueden unir datos parciales para obtener una visión global de las actividades de RH de la empresa. Entre estos instrumentos se encuentran: entrevistas,

encuestas de opinión, información externa, experimentación y análisis de registros, entre otros.

La auditoria puede ser realizada:

- Por la Dirección General que se sirve de sus propios órganos de staff.
- por la Dirección de Control, cuando exista, de acuerdo con un esquema organizativo que prevea una bipartición: Dirección de las Operaciones y Dirección de los Controles.
- por la Administración de Personal (que se adopta raras veces por motivos obvios).
- Por un comité conveniente, en el que estén representados lo mismo la Dirección General que la de Personal.

### **1.3.3 Importancia**

Las auditorias de gestión de los recursos humanos deben de ejecutarse de forma periódica, de esta manera se podrá tener un mejor control interno de cada una de las actividades que el personal realiza dentro de la empresa y así la empresa estará en constante evolución

La auditoria de la gestión de recursos humanos ayuda a evaluar a cada empleado, para ver si es el indicado en el puesto y revisa que es lo que éste puede mejorar y de esta manera aportar más a su puesto.

Sirve también para detectar al personal que sea responsable en sus actividades, para determinar los objetivos que se han postulado, para efectuar muestreos de los registros, para verificar si las políticas y objetivos van de acuerdo con lo que se postuló, para preparar un informe, para desarrollar un plan de acción en caso de que sea necesario y a la vez darle un seguimiento.

A partir de estos planteamientos se deduce entonces, **porque se considera importante esta función** dentro del subsistema general de recursos humanos, a la cual se le pudiera agregar que la auditoría es para el sistema GRH un componente muy significativo, donde se condensa y se sistematiza toda la información, centrándose en la verificación de la calidad. De ahí la importancia de utilizar la clasificación auditoría interna.

### **Conclusiones Parciales:**

De modo que opinamos que la auditoría de recursos humanos es un instrumento de gestión que utilizando una metodología y herramientas parecidas a otras auditorías permite mejorar la administración, eficacia y eficiencia de los recursos humanos en la empresa.

# *CAPITULO II:*

Diagnóstico de la situación actual de la Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Consolación del Sur.

Objetivo del Capitulo;

**Diagnosticar la situación actual de la Gestión de los Recursos Humanos y sus procesos en la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Consolación del Sur.**

2.1. Descripción de la situación actual de la empresa

## **2.1.1 Organización General.**

La Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Consolación del Sur, creada el 29 de Diciembre de 1989 mediante la Resolución No. 1348/89, se encuentra ubicada en la calle 64 final del Municipio Consolación del Sur, Provincia de Pinar del Río, le fue aprobada la implantación del Perfeccionamiento Empresarial el 20 de Noviembre del 2002, por el acuerdo No 4599 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

Su objeto empresarial fue aprobado por Resolución 841/05 del Ministerio de Economía y Planificación.

### **Objeto Social**

- Producir, acopiar, beneficiar y comercializar de forma mayorista tabaco en rama, a la Empresa Comercializadora de Tabaco en Rama “La Vega”, en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista semillas, posturas de tabaco, substratos y medios biológicos a la base productiva (Unidades Básicas de

Producción Cooperativa, Cooperativas de Producción Agropecuaria, de Créditos y Servicios y productores individuales) y a entidades del sistema, en moneda nacional.

- Producir y comercializar de forma mayorista, semillas y posturas forestales y de frutales, productos forestales a la base productiva (Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Producción Agropecuaria, de Créditos y Servicios y productores individuales) y a entidades del sistema, en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista a la base productiva (Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Producción Agropecuaria, de Créditos y Servicios y productores individuales) y a entidades del sistema, medios e insumos para la producción agrícola del tabaco y la preindustria, en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista, desechos de tabaco para la producción de tabaquina, a entidades del sistema en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista productos agropecuarios (viandas, hortalizas, granos, frutales, animales de ganado menor y sus carnes) a entidades del sistema y de forma mayorista y/o minorista en el Mercado Agropecuario Estatal, así como los excedentes de forma minorista a los trabajadores de la entidad, todo ello en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista útiles y sus similares para la producción agropecuaria, tales como frontiles, bastos, yugos, sogas, aperos de labranzas entre otros, a la base productiva (Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Producción Agropecuaria, de Créditos y Servicios y productores individuales) y a entidades del sistema, en moneda nacional.
- Brindar servicios de reparación, mantenimiento y construcción de obras menores y de sistemas productivos a entidades del sistema y de viviendas para los trabajadores de la base productiva (Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Producción Agropecuaria, de Créditos y Servicios y productores individuales) y trabajadores de la entidad, en moneda nacional.

- Producir y comercializar de forma mayorista, materiales alternativos de construcción a entidades del sistema, en moneda nacional.
- Brindar servicios de transporte de carga por vía automotor a entidades del sistema y a terceros en moneda nacional. A terceros en los retornos, teniendo la obligación de acudir a las Agencias de Cargas de Municipios y Provincias.
- Brindar servicios de reparación de equipos automotores, agrícolas y de riego, de preparación de tierras, fumigación, tracción animal, herrería, carpintería y alquiler de locales, a la base productiva (Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Producción Agropecuaria, de Créditos y Servicios y productores individuales) y a entidades del sistema y a terceros, en moneda nacional.
- Brindar servicios de asesoría en la agrotecnia del cultivo del tabaco, la sanidad vegetal y de procesamiento de datos primarios, a la base productiva (Unidades Básicas de Producción Cooperativa, Cooperativas de Producción Agropecuaria, de Créditos y Servicios y productores individuales), en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista productos ociosos, a las Empresas de Recuperación de Materias Primas, en moneda nacional.
- Brindar servicios de comedor, cafetería y recreación a los trabajadores de la entidad, en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma minorista a sus trabajadores, alimentos elaborados en el centro de elaboración propio de la empresa, en moneda nacional.
- Brindar servicios de recreación a los trabajadores del sistema en moneda nacional, en las instalaciones ya existentes con que cuenta la empresa.

### Misión

Acopiamos y beneficiamos tabaco en rama, aplicando la innovación tecnológica y protegiendo el medio ambiente.

### Visión

Empresa de tabaco competitiva con protección al Medio Ambiente y elevada calidad de vida.

**Los objetivos de trabajo para la empresa son los siguientes:**

### **Objetivos generales**

- 1- Alcanzar un beneficio de 79800 qq. de Tabaco en Rama.**
- 2- Lograr rendimientos agrícolas superiores a la campaña anterior y no menores de 290 qq/cab.**
- 3- Alcanzar una producción de 175 qq de capa con rendimientos iguales o superiores a 50 qq/cab**
- 4- Lograr no menos del 25% de clases para la exportación en el beneficio de sol en palo.**
- 5- Concluir antes de octubre 30, las fichas de costos y cartas tecnológicas, para la producción agrícola de cada tipo de tabaco para su utilización en la confección del Plan 2008.**
- 6- Implantar en todas las UEB y Empresa el Reglamento General de Métodos y Estilos de Dirección .
- 7- Cumplir con el plan de utilidades netas de acuerdo a los resultados planificados para cada UEB
- 8- Controlar el cumplimiento del el sistema integral de atención a la base productiva.
- 9- Incrementar la Productividad del Trabajo con respecto al año anterior
- 10- Lograr mejoras no menores del 5 % de los índices de eficiencia e intensidad energética con relación al año anterior.
- 11- Completar los Centros de Gestión para dar servicio a las unidades de base del sistema empresarial.
- 12- Cumplir con el Cronograma y los resultados previstos en los Proyectos de Investigación y de Servicios científico-técnicos
- 13- Tener implantado la Res. No. 297 en todas las UEB y mantener su actualización.
- 14- Alcanzar o mantener en no menos del 100 % de las UEB, LPD en la II Etapa

15- Mantener actualizado el Plan de Prevención en el 100 % las UEB, a partir de la Res 13/96 del MAC

16- Lograr que en el 100% de nuestras UEB y departamentos, se dé cabal uso al cuaderno de autocontrol, elevando el nivel de exigencia por parte de los cuadros, dirigentes y funcionarios de la Empresa. Quienes lo verificarán sistemáticamente.

17- Alcanzar un 100 % de aprobado en los exámenes que se realizan anualmente a los supervisores agrícolas, dirigentes y técnicos de la actividad agrícola, pre-industria, industrial, economía, auditoria, recursos humanos y jurídico

Además de estos objetivos generales para la empresa cada área tiene diseñado los objetivos específicos de su actividad

**La Empresa funciona con los siguientes Órganos de Dirección y Órganos Asesores.**

Órganos de dirección colectivos y asesores a nivel de empresa, su constitución e integrantes:

De Dirección - Consejo de Dirección  
- Consejo de Dirección

Asesores: - Consejo Técnico Asesor  
- Comisión de Cuadros  
- Comisión de Control de Utilización de la Divisa.  
- Comité de Contratación  
- Comité de Expertos.

Órganos de Dirección.

El Consejo de Dirección y el Consejo de Dirección fueron constituidos el 17 de enero de 2003 por la resolución No 19 y 20 respectivamente. El objetivo del consejo de dirección es evaluar el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la empresa, el del

consejo de dirección es evaluar el cumplimiento de la marcha operativa de la empresa, están constituidos por:

Miembros:

- Director General.
- Director Adjunto
- Director de Contabilidad y Finanzas.
- Director Técnica y Desarrollo.
- Director Recursos Humanos.
- Director balance de Rama.
- Auditor.
- Jefe Seguridad y Protección.
- Director UEB Escogida V-5-2
- Director UEB Escogida V-5-23
- Director UEB Escogida V-5-38
- Director UEB Escogida V-5-20.
- Director UEB Escogida V-5-41
- Director UEB Despalillo V-D-21
- Director UEB Acopio y Beneficio de Yaguas El Mariel.
- Director UEB Agrícola V Congreso.
- Director UEB Maquinaria-Hidráulica.
- Director UEB Aseguramiento.
- Facilitadota Perfeccionamiento Empresarial
- Consultor Jurídico.
- Secretaria de acta del consejo de dirección.
- Especialista de Cuadro y Capacitación.

Invitados:

- Secretario General Buró Sindical (permanente).

- Secretario Núcleo PCC (permanente).
- Trabajadores seleccionados en dependencia del tema a tratar.

### Órganos Asesores.

Consejo Técnico Asesor: Constituido el 17 de enero del 2003 por la Resolución No.22, su objetivo consiste en asesorar a la dirección de la empresa en lo relacionado con la introducción de los adelantos técnicos y científicos así como su generalización, procediendo de igual forma en lo relacionado con la innovación y la racionalización, se reúne bimensualmente.

Comisión de Cuadros: Constituido el 17 de enero del 2003 por la Resolución No. 21, tiene como objetivo evaluar el cumplimiento de la política de cuadros en la empresa, se reúne mensualmente.

Comisión de Control de Utilización de la Divisa: Constituida el 17 de enero del 2003, por la Resolución No.24, su objetivo es evaluar el uso y destino de la divisa en la empresa, se reúne mensualmente.

Comité de Contratación: Constituido el 17 de enero del 2003 por la Resolución No. 23, tiene como objetivo evaluar el funcionamiento de las relaciones contractuales de la empresa internas y externas, se reúne de forma mensual.

Comité de Expertos: Tendrá la misma estructura a nivel de la Dirección General de la Empresa y en sus Unidades Empresariales de Base, donde sus funciones serán:

- Recomendar al director general o el director de la UEB el reconocimiento a la confirmación o pérdida de la idoneidad demostrada.
- Recomendar al director general o el director de la UEB aquellos trabajadores más idóneos para cubrir plazas vacantes.
- Proponer los movimientos necesarios para mejorar la eficiencia de la empresa y las unidades empresariales de base

### **2.1.2 Estructura Organizativa**

La estructura organizativa de la empresa se encuentra conformada por las siguientes Direcciones y Unidades Empresarial de Base (UEB) subordinadas directamente a la Dirección General.

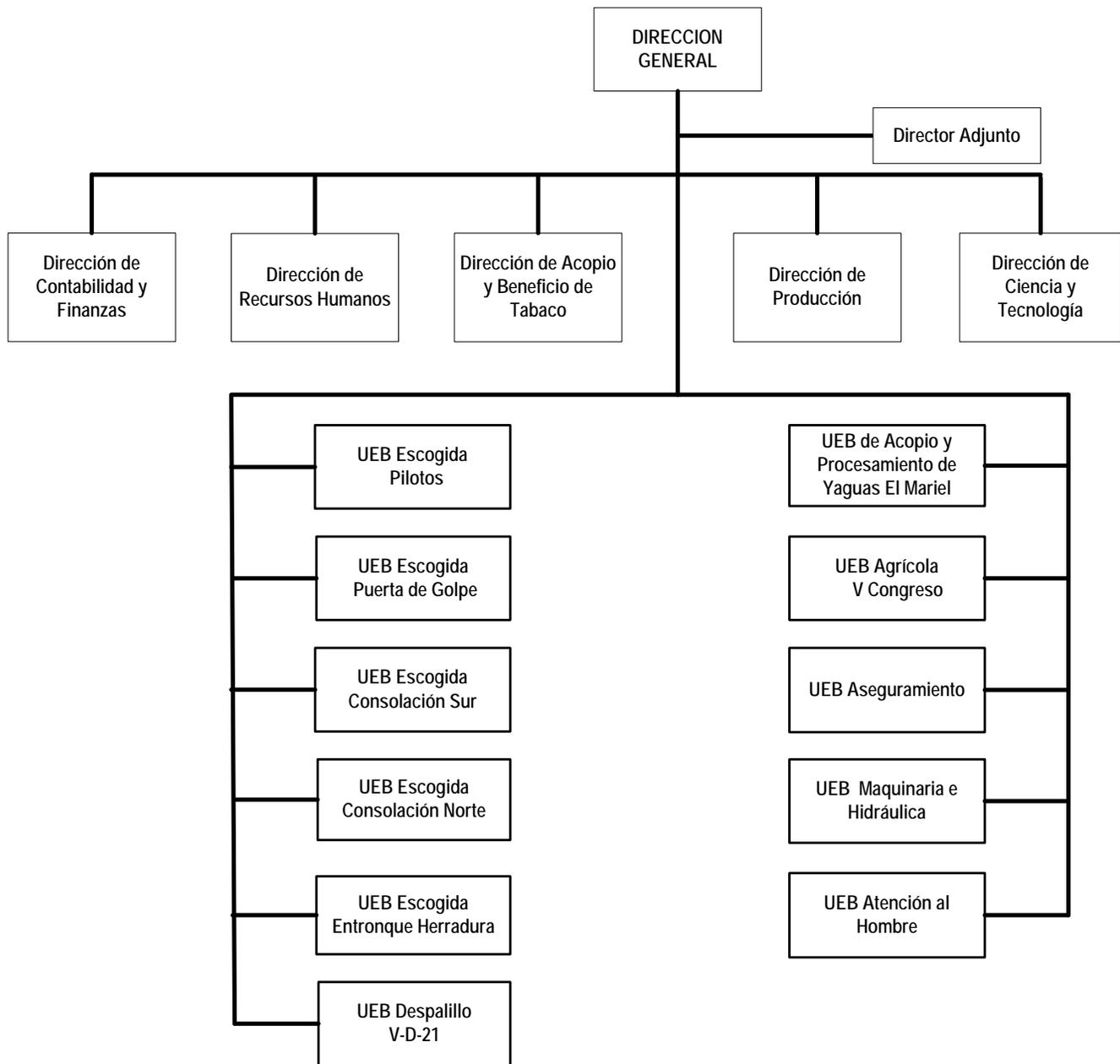
Dirección General

- Dirección Adjunta
- Dirección de Contabilidad y Finanzas
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección de Acopio y Beneficio de Tabaco
- Dirección de Producción
- Dirección de Ciencia y Tecnología
- UEB Escogida Pilotos
- UEB Escogida Puerta de Golpe
- UEB Escogida Consolación Sur
- UEB Escogida Consolación Norte
- UEB Escogida Entronque de Herradura
- Despalillo V-D 21
- UEB Acopio y Procesamiento de Yaguas Mariel
- UEB Agrícola V Congreso
- UEB de Aseguramiento
- UEB de Maquinaria e Hidráulica

- UEB de Atención al Hombre

Esta estructura se encuentra diseñada como mostramos a continuación en el Organigrama Empresarial

### ORGANIGRAMA EMPRESARIAL



La estructura organizativa de cada Unidad Empresarial de Base de la entidad esta compuesta de la siguiente forma:

UEB ESCOGIDA V-5-20.

Misión: Garantizar el beneficio del tabaco en las cantidades y calidades que se demanden por el cliente.

Dirección.

- Grupo Económico Laboral.

Brigada de Escogida V-5-6

Brigada de Escogida V-5-20

Brigada de Escogida V-5-32

Brigada de Escogida V-5-33

Brigada de Autoconsumo Ceja del Negro.

Brigada de Servicios.

Grupo de Seguridad Interna.

#### UEB ESCOGIDA V-5-23.

Misión: Garantizar el beneficio del tabaco en las cantidades y calidades que se demanden por el cliente.

Dirección.

- Grupo Económico Laboral.

Brigada de Escogida V-5-1

Brigada de Escogida V-5-9

Brigada de Escogida V-5-18

Brigada de Escogida V-5-23

Brigada de Producción de Semillas

Brigada de Servicios.

Grupo de Seguridad Interna.

#### UEB ESCOGIDA V-5-2.

Misión: Garantizar el beneficio del tabaco en las cantidades y calidades que se demanden por el cliente.

Dirección.

- Grupo Económico Laboral.

Brigada de Escogida V-5-2

Brigada de Escogida V-5-10

Brigada de Escogida V-5-11

Brigada de Escogida V-5-43

Brigada Forestal La Fregat.

Brigada Forestal El Tigre

Brigada de Servicios.

Grupo de Seguridad Interna.

#### UEB ESCOGIDA V-5-38

Misión: Garantizar el beneficio del tabaco en las cantidades y calidades que se demanden por el cliente.

Dirección.

- Grupo Económico Laboral.

Brigada de Escogida V-5-3

Brigada de Escogida V-5-29

Brigada de Escogida V-5-36

Brigada de Escogida V-5-38

Brigada de Despalillo V-D-14

Brigada de Servicios.

Grupo de Seguridad Interna.

#### UEB ESCOGIDA V-5-41.

Misión: Garantizar el beneficio del tabaco en las cantidades y calidades que se demanden por el cliente.

Dirección.

- Grupo Económico Laboral.

Brigada de Escogida V-5-30

Brigada de Escogida V-5-35

Brigada de Escogida V-5-35-D

Brigada de Escogida V-5-41

Brigada de Acopio y Procesamiento de Yaguas

Brigada de Servicios.

Grupo de Seguridad Interna.

#### UEB DESPALILLO V-D-21.

Misión: Garantizar el despalillo del tabaco en las cantidades que demande el cliente.

Dirección.

- Grupo Económico Laboral.

Brigada de Despalillo # 1

Brigada de Despalillo # 2

Brigada de Despalillo # 3

Brigada de Despalillo # 4

Brigada de Despalillo Alonso de Rojas

Brigada de Terminado

#### UEB AGRICOLA V CONGRESO

Misión: Garantizar la producción de tabaco agrícola.

Dirección.

- Grupo Económico Laboral.

Brigada Agrícola.

Brigada de Maquinaria.  
Brigada de Autoconsumo.

### UEB DE ACOPIO Y PROCESAMIENTO DE YAGUAS EL MARIEL

Misión: Garantizar las yaguas necesarias para el embalaje del tabaco beneficiado.

Dirección.

- Grupo Económico Laboral.

Brigada de Acopio y Procesamiento de Yaguas Las Minas.

Brigada de Acopio y Procesamiento de Yaguas Jabaco.

Brigada de Acopio y Procesamiento de Yaguas El Caimito.

Brigada de Servicios.

Grupo de Seguridad Interna.

### UEB DE ASEGURAMIENTO.

Misión: Garantizar servicios y comercializar medios e insumos y otros aseguramientos con eficiencia y calidad a las UEB, Sector Cooperativo, Campesino y UBPC, así como garantizar los servicios de construcción, reparación y mantenimiento a las instalaciones de la Empresa y a terceros según se contraten y garantizar los servicios de transportación...

Dirección.

- Grupo Económico Laboral.

Brigada de Servicio General.

Brigada de Abastecimiento Técnico Material.

Brigada # 1 de Construcción, Reparación y Mantenimiento

Grupo de Seguridad Interna.

## UEB DE MAQUINARIA - HIDRAULICA.

Misión: Garantizar los servicios de maquinaria, reparación y mantenimiento a los equipos agrícolas de la Empresa y a terceros según se contraten y garantizar los servicios de reparación y mantenimiento a los equipos hidráulicos de la Empresa y a terceros según se contraten, así como garantizar los servicios de mantenimiento y de reparaciones automotrices a las diferentes unidades de la Empresa y a terceros según se contraten

Dirección.

Brigada de Reparación y Mantenimiento de Equipos Agrícolas.

Brigada Mecanizada

Brigada de Mejoramiento de Suelos.

Brigada de Reparación y Mantenimiento de Equipos de Riego.

Brigada Móvil de Mantenimiento

Brigada de Autoconsumo.

La empresa se planifica un plan de siembra de 300 caballerías de tabaco para la obtención de 85 000 quintales de acopio de tabaco como promedio anual y para ello se apoya en las siguientes estructuras productivas atendíendolas y asesorándolas técnica y metodológicamente.

CPA.....	13
CCS.....	29
UBPC.....	6
Total.....	48

Una vez descrita la organización general y la estructura organizativa de la empresa y teniendo en cuenta la importancia que tiene para esta el capital humano al ser el factor determinante para el funcionamiento de todos los procesos es que describiremos la Dirección de Recursos Humanos.

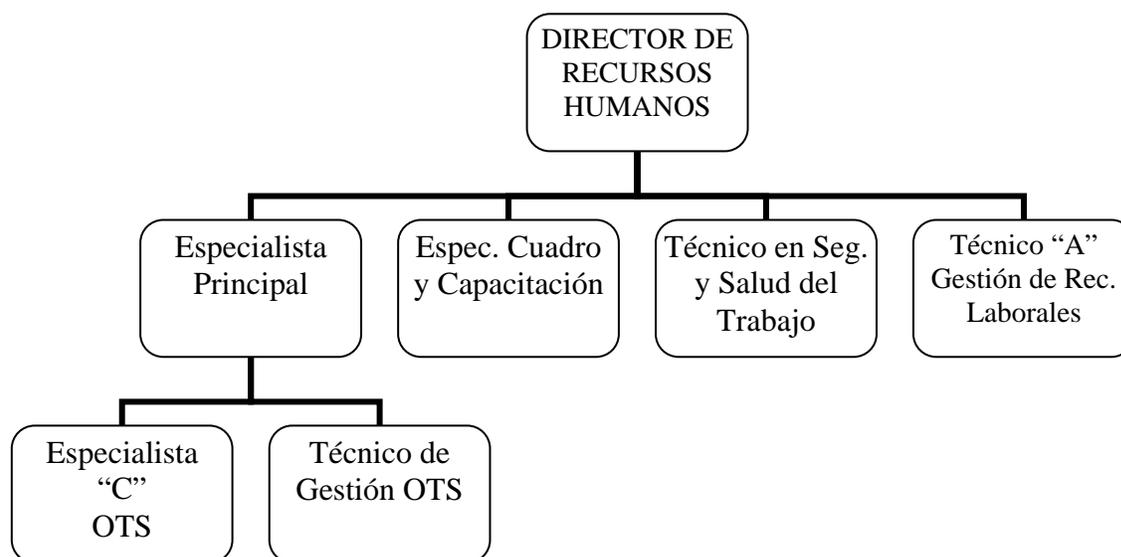
### **2.1.3 Estructura de la Dirección de Recursos Humanos.**

La Dirección de Recursos Humanos se encuentra integrada por 8 trabajadores con los cargos que se relacionan a continuación.

- Director de Recursos Humanos (1)
- Especialista Principal en OTS (1)
- Especialista C OTS (1)
- Técnico de Gestión OTS (1)
- Especialista de Cuadro y Capacitación (1)
- Técnico Seguridad y Salud del Trabajo (1)
- Técnico A Gestión de Recursos Laborales (2)

La organización dentro de esta dirección es la que representamos a continuación:

#### **ORGANIGRAMA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**



Es de señalar que a nivel de cada Unidad Empresarial de Base dentro del grupo económico laboral existe un técnico de OTS que atiende todo lo relacionado con los recursos humanos de esa área.

## Funciones de la Dirección de Recursos Humanos:

1. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente en su esfera de atención.
2. Dirigir y orientar las acciones de su Dirección para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
2. Rendir cuenta al Director General del desempeño de su Dirección y del resultado de su gestión trimestralmente.
3. Establecer una adecuada comunicación entre su Dirección, la Dirección General y el resto de las divisiones estructurales y todos los trabajadores. Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de Dirección.
4. Dirigir y controlar el trabajo de la Dirección.
5. Participar en la elaboración del Plan y el Presupuesto de Ingresos y Gastos de la Empresa y de las Unidades Empresariales de Base y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, eficiencia económica y calidad previstos.
6. Asegurar que el personal de la Empresa y de la Dirección, desempeñe y desarrolle sus actividades, de acuerdo a la exigencia de sus funciones y contenido de trabajo.
7. Evaluar el desempeño de los trabajadores de la Dirección.
8. Responder ante el Director General de la Empresa, por los resultados de la Dirección.

9. Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros de la Empresa y su Dirección, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.
10. Planificar, organizar y controlar las medidas, que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo además, un sistema de estimulación en la Empresa y sus Unidades Empresariales de Base y de su Dirección.
11. Organizar y controlar la actividad de Seguridad y Salud en el Trabajo y las medidas para preservar el medio ambiente.
12. Organizar, de conjunto con el Sindicato, todo el sistema de estimulación a los trabajadores, en correspondencia con sus resultados productivos o en la prestación de servicios.
13. Organizar, controlar y responder por la aplicación y el perfeccionamiento continuo de lo establecido en materia de Organización, Normación del Trabajo, Sistema de Pago y Estimulación que vincule el ingreso de los trabajadores a los resultados finales de la producción.
14. Responder por la Seguridad y Protección de su Dirección.

#### Valores y Creencias de los trabajadores

Se entrevistaron un total de 80 trabajadores de ellos 60 de un centro de producción y el resto personal administrativo para determinar si los trabajadores se encuentran estimulados por la labor que desempeñan, conocer los valores que poseen además el grado de compromiso con la entidad, donde el resultado es el siguiente.

Aspectos	<u>Grado de Tolerancia</u>
----------	----------------------------

	Positivas		Negativas	
	cantidad	%	cantidad	%
<b>1. Gran interés por la actividad que realizan</b>	<b>52</b>	<b>65</b>	<b>28</b>	<b>35</b>
<b>2. Atención a los costos y su reducción en todos los sentidos.</b>	<b>45</b>	<b>56.3</b>	<b>35</b>	<b>43.7</b>
<b>3. Hincapié por el incremento de la productividad.</b>	<b>49</b>	<b>61.3</b>	<b>31</b>	<b>38.7</b>
<b>4. Estar conforme por los niveles de producción logrados.</b>	<b>61</b>	<b>76.3</b>	<b>19</b>	<b>23.7</b>
<b>5. Satisfechos por la calidad en su trabajo.</b>	<b>64</b>	<b>80</b>	<b>16</b>	<b>20</b>
<b>6. Confianza en el personal directivo.</b>	<b>58</b>	<b>72.5</b>	<b>22</b>	<b>27.5</b>
<b>7. Conforme con la retribución del personal y participación en ellos.</b>	<b>66</b>	<b>82.5</b>	<b>14</b>	<b>17.5</b>
<b>8. Participación y cooperación en las tareas sindicales y de dirección.</b>	<b>60</b>	<b>75</b>	<b>20</b>	<b>25</b>
<b>9. Permanencia en el centro</b>	<b>71</b>	<b>88.7</b>	<b>9</b>	<b>11.3</b>
<b>10. Gran atractivo por el sector</b>	<b>54</b>	<b>67.5</b>	<b>26</b>	<b>32.5</b>

Estructura de la Plantilla:

La plantilla se encuentra bien estructurada por las diferentes categorías ocupacionales, predominando el sexo femenino fundamentalmente en los centros productivos (escogidas y despallillos) con el 64.3%

<u>Categoría</u>	<u>Total</u>	<u>De ellos:</u> <u>mujeres</u>
Dirigentes	61	17
Administrativos	28	18

Técnicos	287	192
Servicios	258	63
Obreros	2923	1996
Total	3557	2286

Como se observa en la composición de la plantilla de la empresa predomina el sexo femenino fundamentalmente en los centros productivos (escogidas y despalllos)

<u>Plazas</u>	<u>Plazas</u>	<u>Plazas</u>
<u>Aprobadas</u>	<u>Cubiertas</u>	<u>Vacantes</u>
4124	3557	567

#### Indicadores para la optimización de la plantilla..

##### % de titulados

Del nivel superior = total técnico nivel superior / total plantilla x 100  
= 103 / 3557 x 100  
= 2.89 %

##### % de titulados

Del nivel medio = total técnicos medios / total plantilla x 100  
= 578 / 3557 x100  
= 16.24 %

De estos dos indicadores se puede precisar que el nivel de calificación de forma general en la entidad es bajo.

##### Índice de

Jerarquización = total dirigentes / total de plantilla x 100  
= 62 / 3557 x 100  
= 1.74 %

Índice de ausentismo = 9.2%

Para el cálculo del índice de ausentismo se toma el total de días perdidos y se divide entre el total de días planificados a trabajar y el resultado se expresa en por ciento de días perdidos como promedio que un trabajador se ausenta, este indicador debe encontrarse por debajo del 3% que es el establecido para su análisis y en este caso es muy elevado de 9.2 días por trabajador.

Índice de

Rotación Neta = Total de altas y bajas / 2 x total de plantilla x 100  
=  $711+661 / 2 \times 3557 \times 100$   
= 19.28 %

Es de señalar que ha existido fluctuación de la fuerza laboral lo que se relaciona directamente con el índice de ausentismo motivado en gran medida a la poca estimulación de los sistemas de pagos, el período de beneficio de tabaco no se mantiene todos los meses del año y muchas de estos puestos se cubren con contratos determinados (temporales), así como por problemas en los mecanismos organizativos y de dirección.

Indicadores económicos relacionado con el salario:

Gasto de salario: 12 390 022 pesos.

Salario medio anual . 5 580 pesos por trabajador.

Salario medio mensual: Plan : \$ 460.00 y Real: \$ 465.00 por trabajador.

Ventas totales: 58 430 700 pesos al año.

De ellas:

Actividad fundamental: 51 160 100 pesos al año.

Costos totales: 60 988 100 pesos.

La productividad del trabajo en esta empresa se determina teniendo en cuenta el cálculo del valor agregado, es decir al total de la Producción de Bienes y Servicios se le deduce el consumo material (materias primas y materiales, energía, combustibles, servicios comprados y otros gastos). Existiendo incumplimiento de esta lo que influye

los salarios medios por encima de lo planificado siendo el elemento decisivo para el análisis.

Productividad= Valor agregado / Promedio de trabajadores

Plan: 7 462.0 MP, Real: 8250.0 representando el 83.8% de cumplimiento

Ingreso por Peso

de Salario Pagado = Ingresos totales / total salario pagado  
= 58 430 700 pesos / 12 390 022 pesos  
= 4.71 pesos

Esto significa que se obtiene \$ 4.71 por cada peso de salario gastado.

Gasto de Salario

Por Peso de Ingreso = Salario pagado / Ingresos obtenidos  
= 12 390 022 pesos / 58 430 700 pesos  
= 0.21 pesos de salario.

Se gastan 0.21 pesos de salarios para obtener un peso de ingreso.

#### **2.1.4 Descripción de las funciones de los recursos humanos.**

Teniendo en cuenta que la gestión de los recursos humanos es la forma de obtener, formar, motivar y desarrollar al capital humano que la organización requiere para cumplir sus objetivos, diseñar e implementar la estructura, mecanismos, sistemas organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos y que cree una cultura de empresa que integre a las personas en una comunidad de intereses con metas y valores compartidos. A continuación describiremos como se desarrollan las funciones de estos recursos en esta empresa

Planeación:

Siendo una función esencial, la planeación estratégica de recursos humanos no se hace con la formalidad y calidad necesaria ya que no se han hechos análisis internos y

externos que pueden incidir para determinar correctamente el número de personas con la capacidad adecuada, en el lugar adecuado y en el momento adecuado para satisfacer futuras necesidades, por lo que carece de carácter proactivo.

### Reclutamiento:

En la actualidad en la empresa no se cuenta con una bolsa de reclutados que reúna los requisitos de este proceso, en su lugar se reciben los egresados de las diferentes enseñanzas por asignación y las demás personas se controlan de forma muy superficial cuando hace falta la ubicación de inmediato en un puesto y estas pueden ser de la propia entidad o fuentes externas que se enteran y se presentan.

Este proceso nada tiene que ver con un proceso eficaz de reclutamiento donde deben aplicarse los diferentes procedimientos con las técnicas necesarias, con el objetivo de captar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. No funciona como un proceso de información, por lo que no existe la divulgación necesaria para ofrecer al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo. Este proceso al ser ineficiente no le proporciona la materia prima necesaria (candidatos) al posterior proceso de selección.

### Selección:

El proceso de selección del personal en la actualidad en la empresa se lleva a cabo mediante tres vías:

- 1- La propia empresa: Los trabajadores de la empresa que pretenden cambiar de puestos de trabajos son los que tienen prioridad para ocupar los mismos.
- 2- La Dirección Municipal de Trabajo: Se tiene en cuenta las asignaciones de egresados de las diferentes enseñanzas educacionales según solicitud previa y asignación.

3- Libre contratación: Los individuos que se presentaron en la empresa y creen tener los requisitos para ocupar puestos

Este proceso no cumple con la esencia del mismo: Escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Si fuéramos a referirnos a alguna técnica de selección aplicada a tales efectos, podríamos decir que, utilizan la entrevista de forma verbal y sin guía muy superficial. Las verificaciones en muchas ocasiones las efectúan cuando el trabajador ya esta ocupando el puesto de trabajo por lo que son cuestiones que después se reflejan al no desempeño optimo. Sumado a esto podemos agregar que existen 226 trabajadores que no cuentan con el requisito de nivel para el cargo que desempeñan después de aplicada la escala única, la administración de la empresa ha sido pasiva ante esta situación al no exigir la superación a los trabajadores para que los mismos sean los idóneos por lo que este proceso no ha podido solucionar los dos problemas básicos: ( La adecuación del hombre al cargo y La eficiencia del hombre en el cargo).

#### Evaluación del Desempeño:

Esta evaluación se encuentra diseñada con periodicidad mensual y teniendo en cuenta los siguientes indicadores:

- Cumplimiento del Plan de trabajo o tareas asignadas en el mes.
- Calidad del Trabajo realizado.
- Cumplimiento de las normas de consumo material, de portadores energéticos y tecnológicos.
- Cumplimiento de la disciplina laboral y aprovechamiento de la jornada.
- Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Uso y cuidado de los recursos materiales y equipos.
- Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.

Esta forma de evaluación no mide de manera concreta el desempeño laboral de los trabajadores pues los indicadores son muy generales e iguales para todos, por lo que se realiza de forma superficial, carece de análisis valorativos profundos además en muchos casos no se plasman las recomendaciones tan necesarias para el mejoramiento continuo de las dificultades señaladas.

#### Análisis y Descripción de cargos:

No se ha aprovechado la flexibilidad en cuanto al análisis diseño y descripción de puestos, pues existe mucha homogenización en el diseño y descripción de puestos similares, pero que se diferencian en cuanto a tamaño y procesos incluidos en el, además de no verse como un proceso continuo. Generalmente se utilizan los puestos prediseñados.

#### Compensación:

La renumeración de los trabajadores se lleva a cabo mediante varios sistemas de pagos aprobados teniendo en cuenta los requisitos del perfeccionamiento empresarial diseñados e implementado en esta empresa, donde se sigue el principio del cumplimiento de los indicadores diseñados para este fin ya sea para el pago de los salarios devengados así como para la estimulación:

#### Sistemas de pagos:

- Sistema de pago al personal técnico (condicionante: cumplimiento de la tarea individual).
  
- Sistema de pago por rendimiento agrícola ( condicionante: cumplimiento de las normas agrícolas)

La deficiencia fundamental de este sistema de pago es que se están aplicando normas agrícolas obsoletas con muchos años de aplicación que no concuerda con las condiciones actuales

- Sistema de pago a destajo individual por tasas de calidad.(condicionante: alcanzar rendimiento planificados) Están abarcados en el los trabajadores del beneficio de tabaco (trabajadores de los despalillos y escogidas).

La deficiencia que tiene este sistema de pago es que no estimula el incremento de la productividad del trabajo ni el cumplimiento de la norma, pues al pagar por la calidad los trabajadores se esmeran en hacer más cantidad de producción de las clases de tabaco de mejor precio que son las primeras calidad y sin embargo sin cumplir la norma devengaban más salarios. Con tal situación se deterioraban los indicadores de trabajo y salario (Salario medio/productividad y Gasto de Salario por peso de valor agregado) Por lo que después de hecho análisis a partir del mes de abril de este año se comenzó a aplicar otro sistema de pago en sustitución de este.

- Sistema de pago a destajo individual por tasas progresivas de rendimiento (condicionante alcanzar rendimientos planificados). Están abarcados en el los trabajadores del beneficio de tabaco (trabajadores de despalillos y escogidas).

Con la aplicación de este sistema de pago se ha logrado el incremento de la productividad del trabajo y no se han deteriorados los indicadores de salarios, sin embargo presenta una dificultad esencial: el técnico de calidad de producción y la persona que revisa la tarea elaborada son las personas que certifican el trabajo realizado y están sujetas al mismo sistema de pago que el resto de los trabajadores directos lo que no delimita la contrapartida necesaria para la aplicación eficiente de dicho sistema teniendo la posibilidad de pagos incorrectos.

- Sistema de pago a destajo individual por rendimientos en la actividad de apoyo al beneficio de tabaco (condicionante cumplimiento de las normas establecidas)

La deficiencia fundamental es la mal aplicación de normas por encontrarse obsoletas

Estos sistemas de pagos anteriormente expuestos además de la condicionante que cada uno tiene, cuentan con una serie de indicadores específicos a cumplir en cada uno de ellos.

#### Sistemas de estimulación:

- Sistemas de estimulación (moneda nacional). Indicador básico de pago o penalización es el sobrecumplimiento del plan acumulado de las utilidades y ventas del período.
- Sistema de pago de estimulación en divisa (Indicador formador: Cumplimiento del plan acumulado de las ventas totales de producción y servicios así como el cumplimiento de las utilidades.

Además como los anteriores tienen otros indicadores específicos para su aplicación en cada actividad.

Estos sistemas de pagos son diseñados para cada actividad en específico, pero con un elevado tecnicismo que los hace complejos para el dominio de los trabajadores y su propio cálculo, además según diagnóstico realizado se pueden ver afectados por varios riesgos:

- Aplicación de normas por similitud.
- Deficiente control de asistencia.
- Volúmenes de trabajo reportados no reales.
- Responsables de hacer nóminas no pueden pagar.
- Compra de tabaco, muestreo insuficiente de este.
- Incumplimiento de lo legislado en Seguridad Social.
- Inobservancia de la firma de los reportes de asistencia por los jefes facultados para ello.

- Poca capacitación sobre la política salarial y laboral a los trabajadores.

#### Entrenamiento y desarrollo:

En la empresa se encuentra elaborado el plan anual de capacitación conforme a las necesidades previstas en los planes de desarrollo individuales de cada trabajador, este plan contempla acciones como: (Seminarios, Talleres, Conferencias, Cursos de Superación, Post Grado, Diplomados, entre otros). Para llevar a cabo todas estas acciones se apoyan en profesionales de la propia entidad o contratos con la Universidad así como de otros Organismos

Este plan no se ha cumplido porque los propios trabajadores se ausentan y se desestimulan por la suspensión de algunas acciones por dificultades organizativas así como de la inasistencia de quienes los imparten.

#### Higiene y Seguridad:

En diagnostico realizado por la propia entidad al total de las áreas de la entidad se constató que existen irregularidades que atentan a que los trabajadores tengan garantizados las condiciones personales y materiales en su trabajo por lo que su labor no se podrá realizar de forma óptima, tales como:

- Trabajadores empleados sin al chequeo de pre-empleo.
- Desactualización del carné de salud.
- Faltas de medios de protección y mal uso de estos.
- Deficiente iluminación y ventilación fundamentalmente en centros de producción (escogidas y despallillos).
- Equipos de trabajos en mal estado.
- Intoxicación provocada por productos tóxicos.
- Locales sin las medidas de protección requeridas.
- Insuficiente distribución de materiales de aseo personal.

- Instalaciones eléctricas defectuosas (cajas eléctricas, chuchos, toma corriente, otros).

### Beneficios Sociales:

Teniendo en cuenta que al elaborar la estrategia de la empresa se fijo entre sus objetivos: Diseño y aplicación de un sistema de atención al hombre con su consiguiente cronograma de acción, aún no se ha cumplido pues existen insatisfacciones para la fuerza laboral, entre ellos tenemos:

- No se cumple con la dieta alimentaría fundamentalmente en centros de producción (Escogidas y Despalillos).
- Insuficiente estimulación moral y material a los trabajadores.
- No satisfacción de las necesidades espirituales a los obreros
- Dificultades con las condiciones de trabajo.
- Poca capacitación de la política salarial y laboral.

En el siguiente diagrama causa-efecto quedan representadas las causas existentes que propician el hecho de que en la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Consolación del Sur sea ineficiente la gestión Integral de los Recursos Humanos motivado en lo fundamental por problemas en la selección del personal así como la capacitación y desarrollo del mismo, además del desconocimiento del tratamiento integral que requiere el recurso máspreciado de una organización continuación mostramos fig:2.1

Deficiente Selección Problemas con la Insuficientes niveles Dificultades con los  
 Del Personal Atención al Hombre de Capacitación Sistemas de Pagos  
 \ \ \ \

---

▶ Ineficiente

(GRH)

/ / /

Dificultades con la Fluctuación de la Dificultades  
 Evaluación del Desempeño Fuerza Laboral Protección e  
 Higiene

**Conclusiones Parciales:**

Teniendo en cuenta el análisis de todos los procesos se deduce que en la empresa no existe un Sistema de Gestión de Recursos Humanos que garantice que todos los trabajadores lleven a cabo sus funciones de forma óptimamente y en correspondencia a sus capacidades y aptitudes a la vez que desarrollen sus desempeños de forma competitiva. De igual forma se requieren modificaciones en los métodos y estilos de dirección y la creación de nuevas condiciones organizativas en las actividades.

# *CAPITULO III:*

## **Propuesta de un Sistema de Indicadores para auditar la Gestión Integral de los Recursos Humanos.**

### **Objetivo del Capitulo:**

Proponer y Validar de forma parcial un Sistema de Indicadores que permita auditar la Gestión Integral de los Recursos humanos.

### **3.1 Gestión de los Recursos Humanos**

La función de recursos humanos debe ser realizada en toda la organización y no sólo a partir de un departamento....

Estos nuevos preceptos acerca del factor humano y hacia la GRH (Gestión de Recursos Humanos) han sido incorporados en mayor o menor medida de acuerdo a cada organización, y se ha desencadenado una necesidad de contar con un sistema de RRHH adecuado a los requerimientos organizacionales, así lo plantean Velásquez y Miguel (2001) cuando sostienen que gracias al producto de factores socioeconómicos condicionantes, se ha llevado a la concepción de diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión de estos recursos.

Los objetivos de la GRH se derivan de los objetivos de la organización donde la organización tiene como objetivo la creación y distribución de algún producto o de algún servicio, todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de organización (son los órganos de línea). Para ello deben:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de RH, con habilidades y motivación para realizar los objetivos de la organización.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de RH y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los RH disponibles

Cuesta (2005) agrega que la nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de la actual gestión de RRHH impulsó la búsqueda de modelos conceptuales funcionales de gestión de recursos humanos: “Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país”.

En las filosofías gerenciales, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones han elevado la inteligencia y el talento de las personas hacia una posición más protagónica en el logro de las ventajas competitivas sustentables de la organización. Por lo que se hace necesario optimizar los recursos humanos mediante la aplicación de adecuados modelos de gestión de recursos humanos que garanticen el tránsito hacia la gestión del talento humano. Así lo plantea Fleitas (2002) cuando explica que los modelos de GRH y del talento humano desarrollados internacionalmente demuestran la necesidad de que en las actividades de gestión interactúen acciones de diseño ingenieril, técnico-económicas, organizativas y de comportamiento humano con vistas a lograr convertir el RRHH en una fuente de ventaja competitiva sustentable.

#### Modelos clásicos:

Todos estos modelos exigen un nuevo tratamiento a la RRHH reconociendo su valor indiscutible y el papel que juega la GRH. Cada uno posee ventajas y desventajas, por tanto se debe analizar la situación específica de la empresa y del entorno para que se adopte alguno de ellos.

A.) Modelo de Harper y Lynch (1992).- En este modelo, a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de RRHH (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; etc.) desarrolladas a través del conocimiento de los RRHH con que cuenta la organización. Con estos elementos se

logrará una optimización de los RRHH, para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. El modelo tiene carácter descriptivo, ya que sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación (Ver fig1 y fig.2)

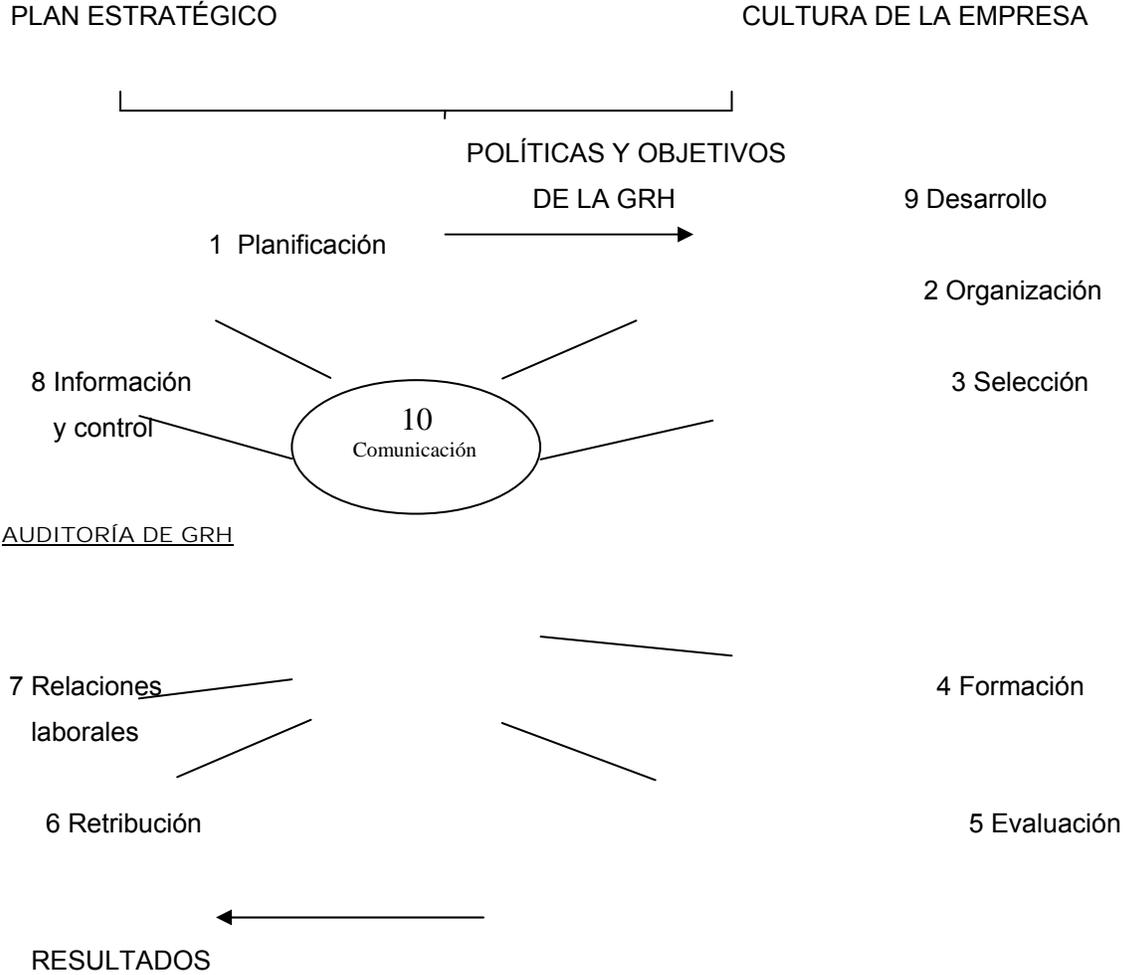
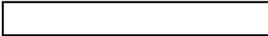


Fig. 1 Tomado de Velásquez, R. (1997): “Diseño y aplicación de un procedimiento para desarrollar auditorías de gestión de recursos humanos”, Tesis de maestría, ISPJAE

**RECURSOS HUMANOS**





**Fig. 2- Tomado de Harper y Lynch, (1992): Estrategia Empresarial, Ed. El Ateneo, Buenos Aires.**

B.) Modelo de Werther y Davis (1996).- Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de RRHH, que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la GRH; y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa. Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoria como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH.

C.) Modelo de Zayas (1996).- Se destaca el carácter sistémico de la GRH, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: de organización; de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa 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.

D) Modelo Cuesta Santo A. (1997) Elabora un modelo donde plasma a su consideración Alcance que debe tener la actual GRH en el puede observar la actividad de auditoría de los RH como una de las funciones de este subsistema. (Fig. 3)

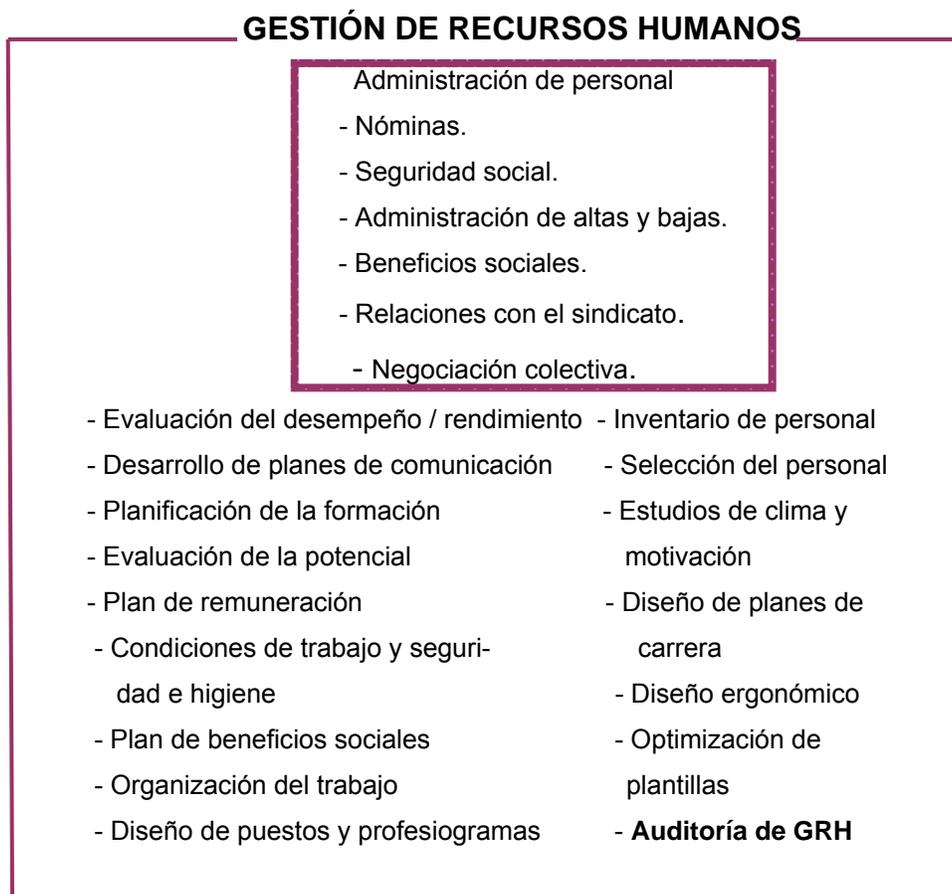


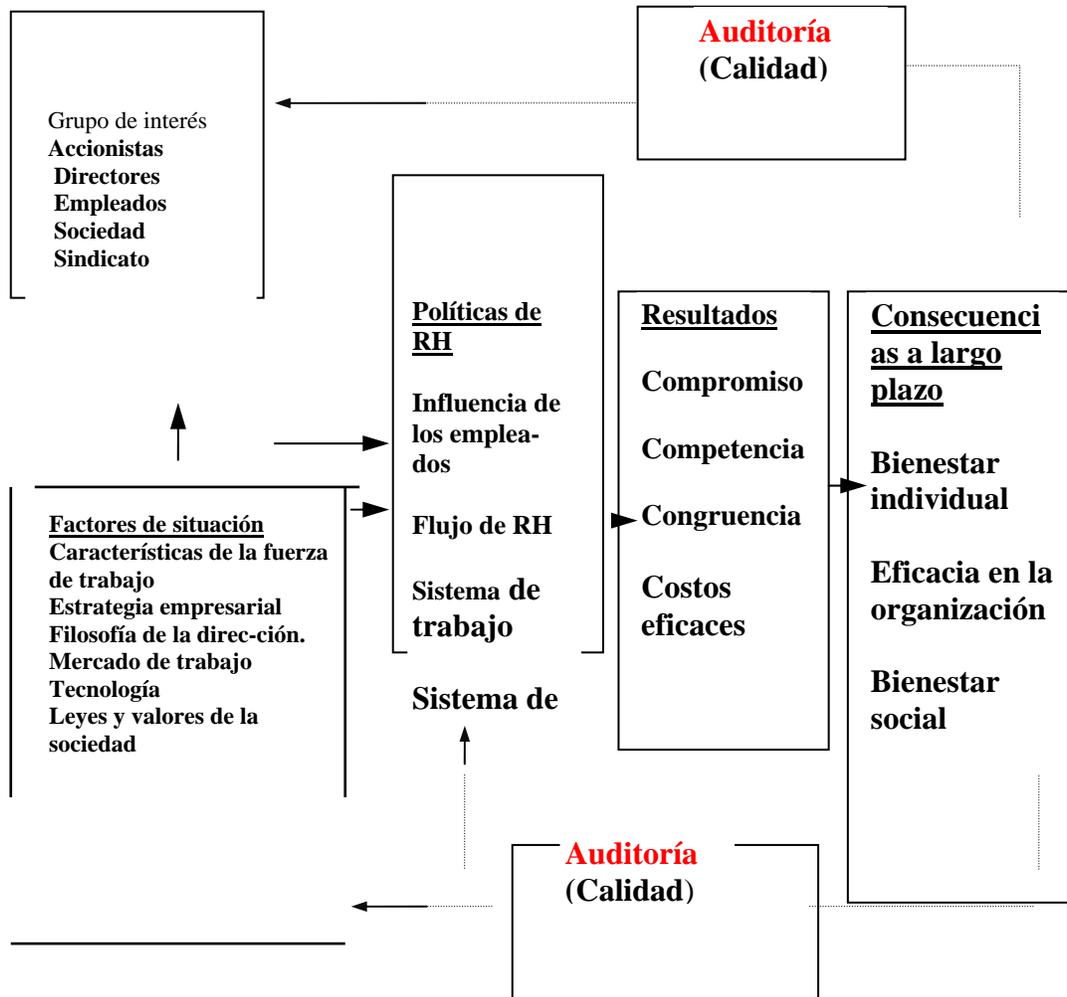
Fig. 3. Alcance de la actual GRH.

Fuente: Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Dr. A. Cuesta Santo.1997

E.) Modelo de Idalberto Chiavenato (2002).- Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

F.) Modelo de Beer y colaboradores.- Los autores del modelo abarcaron todas las actividades clave de GRH en cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas. En él se explica que la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RRHH. (Sistema de trabajo, Flujo de RH. y sistemas de recompensas).

Posteriormente, Cuesta (1999) modifica el modelo al incluir la auditoría de GRH centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de GRH, además agregó nuevos componentes y una serie de indicadores y técnicas. 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. (Ver fig.4)



**Fig. 4. Mapa de GRH de Beer y colaboradores modificado.**

**Fuente: Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Dr. A. Cuesta Santo.1997**

G.) Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta (2005).- A partir del modelo de Beer modificado por Cuesta y de otros elementos, surge este modelo de GRH funcional, que también es concebido por Cuesta, e implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional. En él quedan concentradas todas las actividades clave de GRH en los cuatro subsistemas de GRH:

Flujo de recursos humanos: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.

Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.

Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.

Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.

Por último, deben crearse nuevos modelos de sistemas de gestión de RRHH para cada empresa tratando de establecer una herramienta teórico-metodológica valiosa para el diseño y/o perfeccionamiento de los sistemas de recursos que tome en cuenta la interdependencia organizativa con el entorno y que permita, por sobre todo, Atraer al personal idóneo a un puesto perfectamente diseñado; Retener a ese personal capaz de llevar al éxito a la empresa a través de políticas de recursos humanos acordes con las necesidades de estos y las organizacionales; y, además, se debe Desarrollar al personal ofreciéndole posibilidades de crecimiento personal.

### **3.2 Políticas de Recursos Humanos**

Las políticas de Recursos Humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Siendo estas reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñados de acuerdo con los objetivos y metas de las organizaciones. Constituyen orientación administrativa para impedir que empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el resultado de funciones específicas.

Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacional. Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las interrogantes o problemas que se pueden presentar con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

## LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Las políticas pueden clasificarse en dos tipos:

1-En cuanto al nivel de la estructura organizacional en que son aplicadas:

- Políticas generales de empresa: son guías amplias para la acción bajo las cuales se deben conformar toda las demás políticas.
- Políticas administrativas: orientar a los ejecutivos de alto nivel de la empresa.
- Políticas operacionales: orientar a los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.
- Políticas funcionales o de asesoría: gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados (contabilidad)

2-En cuanto al contenido cubierto por las políticas de administración, de salud, de seguridad, etc.

Si son diseñados y desarrollados las políticas y los programas de recursos humanos se obtendrán resultados positivos entre ellos:

- Perfeccionamiento de las técnicas de administración de recursos humanos.
- Adecuación de salarios y de beneficios.
- Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización.
- Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización.
- Obtención de una efectiva participación de los empleados.

Las políticas de recursos humanos varían enormemente según la organización y estas las ponen en práctica de acuerdo a sus condiciones y necesidades.. En rigor, una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización pretenda en los aspectos siguientes:

**a) Políticas de provisión de recursos humanos**

√ Donde reclutar (fuentes externas o internas) , como y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización) los recursos humanos que la organización requiera.

√ Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión en cuanto se refiera a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.

√ Como integrar con rapidez y eficacia los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

**b) Políticas de aplicación de recursos humanos**

√ Como determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.

√ Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.

√ Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos mediante evaluación de desempeño.

**c) Políticas de mantenimiento de recursos humanos**

√ Criterios de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.

√ Criterios de remuneración indirecta de los empleados, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización y que consideren la posición de la organización frente a las prácticas del mercado laboral.

√ Como mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.

√ Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas, ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.

√ Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

#### **d) Políticas de desarrollo de recursos humanos**

√ Criterios de diagnósticos y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.

√ Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humanos en posiciones gradualmente elevadas en la organización.

√ Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

#### **e) Políticas de control de recursos humanos**

√ Como mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativos y cualitativo de la fuerza laboral disponible en la organización.

√ Criterios para mantener auditoria permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, que rigen las relaciones con los empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc. A partir de las políticas, pueden definirse los procedimientos que se implantaran, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización

### **3.3 Propuesta del Sistema de Indicadores.**

Para desarrollar una auditoria funcional a la Gestión Integral de los recursos Humanos los auditores pueden emplear varias técnicas con el objetivo de obtener evidencias suficiente, competente, relevante y útil para fundamentar sus conclusiones

Las técnicas de investigación se utilizan teniendo en cuenta los siguientes enfoques:

#### Enfoque comparativo:

El equipo de evaluación compara la división, sección o departamento con otra entidad análoga, a fin de identificar áreas de desempeño insuficiente. Este enfoque se emplea para la evaluación del ausentismo, la tasa de rotación y los niveles salariales. También cuando se está poniendo a prueba un nuevo sistema.

#### Consultoría externa:

La evaluación se basa en los conocimientos de un consultor experto en la materia.

#### Enfoque estadístico:

A partir de los registros existentes, el comité de evaluación genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades. Suele complementarse con comparaciones hechas respecto a información externa, que puede

obtenerse por intercambio con otras empresas o por referencia a estudios publicados en fuentes especializadas. Esta información frecuentemente se expresa en forma de tasas.

#### Enfoque retrospectivo de logros:

Este método verifica las prácticas del pasado, para determinar si las acciones se apegaron a los requisitos legales y las políticas y procedimientos de la empresa. El comité de evaluación examina documentos sobre contratación, compensación, disciplina y evaluación del desempeño. El objetivo es garantizar la existencia de iguales normas y procedimientos para toda la organización, así como el cumplimiento de las disposiciones legales.

#### Enfoque por objetivos:

Se crean objetivos específicos, respecto a los cuales puede medirse el desempeño. El comité de evaluación verifica los niveles reales de desempeño y los compara con los objetivos fijados con anterioridad.

Para proceder a las investigaciones se utilizan varias técnicas:

- Observación.
- Entrevista.
- Encuesta de opinión.
- Información externa.
- Experimentación.
- Análisis de registros.
- Información interna.
- Cuestionarios.
- Análisis de Indicadores
- Otros

Teniendo en cuenta que el objetivo de nuestro trabajo es el diseño de un Sistema de Indicadores de Gestión para ejecutar auditorías funcionales a la gestión integral de los

recursos humanos es que utilizaremos esta técnica como vía de análisis para valorar el comportamiento estos indicadores de gestión respecto a la estrategia establecida por la organización.

## INDICADORES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Un indicador de Gestión de Recursos Humanos es un parámetro de medición orientado al nivel directivo, que ayuda a visualizar o expresar la situación actual y pasada, derivada de la gestión global del negocio, considerando los factores externos que inciden en su ámbito de actuación

### Objetivo de los indicadores de gestión

El objetivo de un sistema de verificación de indicadores es habilitar el desarrollo de la inteligencia del negocio, propiciando la toma de mejores decisiones cada día

### Características de buenos indicadores

Para que los indicadores de gestión sean útiles y se justifique hacerlos, deben ser objetivos y estar bien elegidos por representar aspectos importantes para la organización en particular.

**Operación actual de Recursos Humanos:**

**Nueva imagen funcional de recursos humanos:**

<b><i>Indicadores organizacionales</i></b>  Efectividad  · Compensación  · Beneficios  · Reclutamiento y selección  · Capacitación  · Plan de sucesión  · Altos potenciales	<b><i>Indicadores de planeamiento del negocio</i></b>  Efectividad gerencial  Plan de carrera  Altos potenciales
	<b><i>Indicadores de análisis del negocio</i></b>  Compensación  Beneficios  · Reclutamiento y selección  · Capacitación

Y por último:

<b><i>Indicadores básicos</i></b>  Head-count  · Rotación y retención de personal  · Ausentismo  · Siniestralidad  · Grados de riesgo
---

Para aplicar indicadores de gestión de recursos humanos es fundamental tener suficiente información sobre los parámetros siguientes:

- Plantilla de la empresa.
- Evaluación de los procesos de reclutamiento/selección.
- Registro de promociones/traslados.
- Administración de salarios/incentivos.
- Estadísticas de accidentes.
- Índice de rotación de personal.
- Indica de ausentismo.
- Evaluación del desempeño.
- Análisis de la descripción de los puestos de trabajos

Proponemos partir entonces de un examen de los recursos humanos que debe partir de las políticas ya declaradas y de las normales para obtener los resultados esperados.

Esta tecnología se concreta en la evaluación por parte del auditor de un sistema de indicadores que analiza desde tres perspectivas de gestión, las tres misiones de la gestión de Recursos Humanos (GRH).

¿Cuales son estas perspectivas?

- Adquisición
- Estimulación
- Desarrollo

Este esquema posibilita una visión más completa de la realidad sociolaboral que denota la variedad de tareas y el valor estratégico de la GRH.

Veamos entonces los indicadores según expectativas:

## **INDICADORES DE ADQUISICIÓN.**

### I- Estructura Organizativa

- ✓ Plantilla total, fija y temporal al fin del período por niveles jerárquicos.
- ✓ Plantilla mensual media del periodo por niveles jerárquicos.
- ✓ Plantilla total a fin del periodo por edad y sexo.
- ✓ Plantilla total según la calificación a fin del período.
- ✓ Plantilla mensual media de trabajadores temporales.
- ✓ Duración media de trabajadores temporales.
- ✓ Plantilla de personal por nivel de formación.

### II- Análisis de los puestos de trabajo

- ✓ Número de puestos de trabajo existentes/plantilla total.
- ✓ Nivel medio de ocupantes y puestos de trabajo.
- ✓ Puestos descriptos y puestos no descriptos.
- ✓ Número de profesionales utilizados.

### III- Análisis de la planificación de los recursos humanos.

- ✓ Nivel de cálculo de plantilla en función de precisiones.
- ✓ Métodos empleados para el cálculo de plantilla
- ✓ Nivel de aceptación de los cambios (internos y externos) en función de las previsiones.
- ✓ Relación ausentismo/rotación en la planificación.
- ✓ Relación de horarios/carga de trabajo..

### IV- Análisis de selección

- ✓ Nivel de utilización del análisis de puestos para proceder a la selección.

- ✓ Nivel de utilización de función de reclutamiento (internos y externos).
- ✓ Tasa de selección dada por número de candidato/número de puesto de trabajo
- ✓ Razón de selección dada por número de candidatos válidos entre el número de candidatos totales.
- ✓ Número de trabajadores rechazados en relación con los presentados.
- ✓ Número de personas que no superan el periodo de prueba.
- ✓ Relación criterio de selección/rendimiento.
- ✓ Relación costo de selección/costo total de personal.
- ✓ Estancia promedio de los trabajadores seleccionados en la entidad.

#### V- Análisis de contratación.

- ✓ Número de contratos fijos/temporales.
- ✓ Número de personas que no superan el periodo de prueba.
- ✓ Costo del proceso de contratación/costo de personal.

#### VI- Análisis de administración de personal.

- ✓ Nivel de utilización del inventario de recursos humanos.
- ✓ Composición del inventario de recursos humanos.
- ✓ Nivel de coherencia contrato/tipo de puesto.
- ✓ Nivel de conocimiento del trabajador sobre el reglamento interno de la organización.
- ✓ Nivel de cumplimiento de la fecha de pago.
- ✓ Nivel de cumplimiento de pagos en los plazos legales.

### **INDICADORES DE ESTIMULACION.**

#### I- Análisis de la estructura salarial.

- ✓ Remuneración mensual media de todos los trabajadores por niveles jerárquicos.

- ✓ Número de trabajadores por escalas de remuneración.
- ✓ Porcentaje total fijo/variable (relación del gasto de salario fijo entre el salario variable).
- ✓ Porcentaje total de la remuneración que depende de forma total o parcial de su rendimiento.
- ✓ Suma ingresada al presupuesto estatal, aportada por los empleados de la organización.
- ✓ Pagos adicionales por otros conceptos, diferentes al salario.

## II- Análisis de la evaluación rendimiento/potencia

- ✓ Nivel de utilización de una evaluación formalizada.
- ✓ Niveles jerárquicos de utilización (¿A quien se evalúa?).
- ✓ Número de personas/plantilla total con evaluación.
- ✓ Nivel de periodicidad de la evaluación.
- ✓ Nivel de participación de los empleados con sus apreciaciones.
- ✓ Nivel de utilización para promoción/carrera.
- ✓ Nivel de retroalimentación de los resultados para los trabajadores.
- ✓ Métodos empleados en la evaluación del rendimiento.

## III- Análisis de la gestión de seguridad e higiene laboral.

- ✓ Número de accidentes de trabajo por niveles jerárquicos.
- ✓ Número de jornadas perdidas por accidentes de trabajo.
- ✓ Número de accidentes durante el trayecto.
- ✓ Número de enfermedades profesionales declaradas a lo largo del año.
- ✓ Número de trabajadores de la organización con afecciones patológicas de carácter profesional
- ✓ Tasa de frecuencia de accidentes laborales.

## IV- Análisis de la calidad de la vida laboral.

- ✓ Horas de trabajo semanales por niveles jerárquicos.
- ✓ Número de trabajadores que se benefician de un sistema de horario variable
- ✓ Número de trabajadores a tiempo parcial.
- ✓ Número de días de vacaciones.
- ✓ Número de días permiso.
- ✓ Número de horas extras.
- ✓ Número de horarios nocturnos.
- ✓ Índice de preferencia por el tipo de trabajo.

#### V- Análisis ergonómico.

- ✓ Nivel de polivalencia media.
- ✓ Número de accidentes por mala utilización de la máquina.
- ✓ Nivel de obsolescencia de la máquina.
- ✓ Nivel de frecuencia de cambios.
- ✓ Nivel de reconocimiento médico.

#### VI- Análisis económico de los recursos humanos.

- ✓ Productividad.
- ✓ Valor añadido/plantilla productiva.
- ✓ Valor añadido/ total plantilla.
- ✓ Producción año N/Producción año N-i.
- ✓ Costo total/número de horas trabajadas.
- ✓ Costo de personal/costo total.
- ✓ Valor de los ingresos actividad fundamental/número de trabajadores.
- ✓ Horas trabajadas/numero de trabajadores

#### VII- Análisis de la estructura de lo recursos humanos.

- ✓ Costo de la actividad fundamental/número de trabajadores.

- ✓ Costo de transporte de personal.
- ✓ Nivel de medios materiales en la función de personal.
- ✓ Número de personas de recursos humanos/número de empleados.

## **INDICADORES DE DESARROLLO:**

### I - Análisis de la formación.

- ✓ Masa salarial dedicada a la formación.
- ✓ Nivel de planificación de la formación.
- ✓ Nivel de utilización del diagnóstico de necesidades.
- ✓ Número de horas de formación/plantilla total y por niveles jerárquicos.
- ✓ Número de trabajadores con formación retribuida.
- ✓ Número de trabajadores con formación sin retribuir.
- ✓ Porcentaje de formación externa (formación interna).

### II- Análisis de la promoción

- ✓ Número de trabajadores promocionados durante el año a una categoría superior.
- ✓ Número de cambios (traslados).
- ✓ Número de demociones.
- ✓ Número de promociones/número de selección externa.
- ✓ Número de promociones/número amortizaciones de puestos.

### iii- Análisis de planes de carreras o sucesión.

- ✓ Número de candidatos por promoción.
- ✓ Porcentaje de promoción en carrera.
- ✓ Tiempo medio de promoción en carrera.
- ✓ Nivel de utilización del plan de carrera/selección externa.

#### IV Análisis de la comunicación interna.

- ✓ Nivel de información periódica a todo el personal.
- ✓ Nivel de información sobre la estrategia de la empresa.
- ✓ Nivel de información en reuniones periódicas.

#### V- Análisis del clima laboral.

- ✓ Tasa general de ausentismo total y por niveles jerárquicos.
- ✓ Tasa de plantilla masculina y femenina.
- ✓ Ausentismo por causa.
- ✓ Tasa general de rotación total y por niveles jerárquicos.
- ✓ Tasa de rotación masculina y femenina.

### **3.4 Validación Parcial de Sistema de Indicadores de Gestión:**

El objetivo de este epígrafe es verificar la aplicación práctica del Sistema de Indicadores diseñados y si el mismo tiene validez. Para ello tomamos como caso de estudio la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Consolación del Sur la cual se encuentra en perfeccionamiento empresarial.

A continuación mostramos los resultados de los análisis una vez validado los indicadores de los cuales se obtuvo información.

#### **3.4.1 INDICADORES DE ADQUISICIÓN.**

##### I- Estructura Organizativa

- ✓ Plantilla total, fija y temporal al fin del período por niveles jerárquicos.

En el (anexo No 1) se muestra la plantilla de la empresa estructurada por las diferentes categorías ocupacionales al final del periodo observamos este comportamiento en la Fig. 3.1

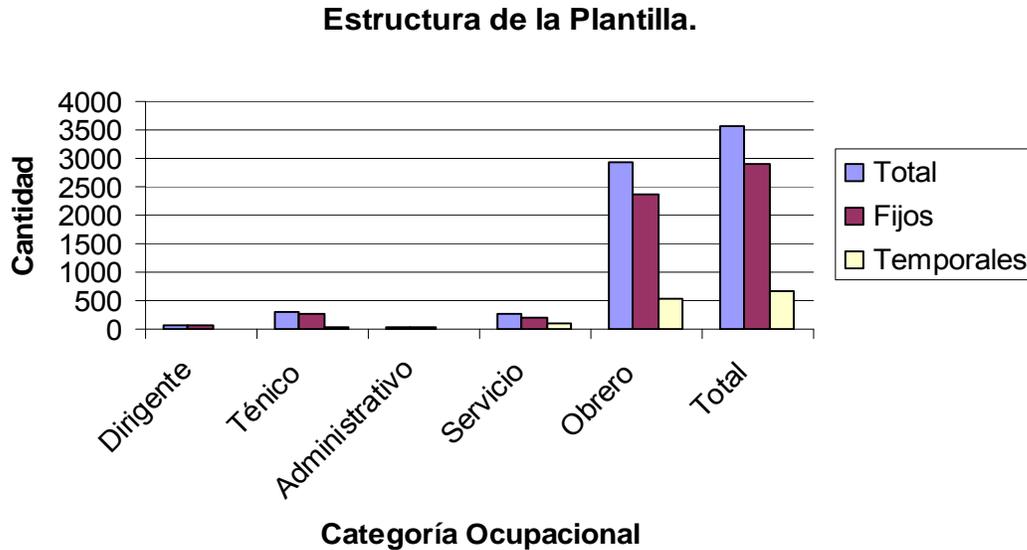


Fig. 3.1 Comportamiento de la plantilla al final del periodo  
Fuente: Confeccionada por el autor de la estadística de la empresa.

- ✓ Plantilla mensual media del periodo por niveles jerárquicos.

El comportamiento de la plantilla mensual media durante el año se muestra en el (anexo No 2).

De los dos indicadores anteriores se deduce que la plantillase encuentra bien estructurada por categorías ocupacionales donde del total el 18.9 % de los trabajadores son contratos temporales y que de estos el 81.5 % son obreros directos a la producción, comportándose la plantilla mensual media con cierta estabilidad y es a partir del segundo semestre que se incrementa por las características del proceso productivo donde en esa época del año el mayor peso y demanda se produce en las actividades del beneficio que se completan con contratos temporales.

- ✓ Plantilla total a fin del periodo por edad y sexo.

Rango de Edades :

Total	Mujeres	Hombres	17-30	31-50	51-60	Más-60
3557	2286	1271	736	1834	709	278

En la siguiente figura se muestra el comportamiento de la plantilla actual teniendo en cuenta el sexo.

**Plantilla Cubierta por Sexo.**

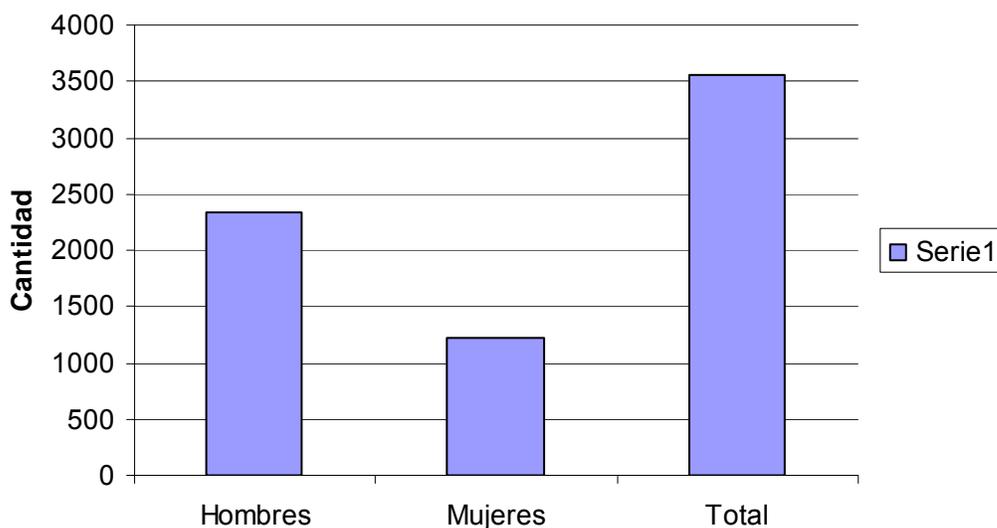


Fig. 3.2 Comportamiento de la plantilla por sexo.  
Fuente: por el autor de la estadística de la empresa.

✓ Plantilla total según la calificación a fin del período.

La estructuración de la plantilla por niveles de calificación es la siguiente.

Total	6to grado	9no grado	12mo grado	Técnico medio	Nivel superior
3557	477	1886	513	578	103

✓ Plantilla mensual media de trabajadores temporales.

La plantilla mensual media de trabajadores temporales es de 525 trabajadores siendo superior en los meses de mayo a diciembre que son los meses que se realiza la actividad de beneficio de tabaco, donde la mayor cantidad de estos son personas que son jubilados de estas labores.

✓ Duración media de trabajadores temporales.

Como explicamos con anterioridad la duración media de los trabajadores temporales es de 6 meses aproximadamente que es la etapa que se realiza el beneficio de tabaco.

## II- Análisis de los puestos de trabajo

- ✓ Número de puestos de trabajo existentes/plantilla total.

Existen diseñados un total de 182 tipos de puestos de trabajo que responden a una plantilla total aprobada de 4 124 trabajadores.

- ✓ Nivel medio de ocupantes y puestos de trabajo.

En la siguiente figura se representa el análisis de la plantilla ocupada por categoría

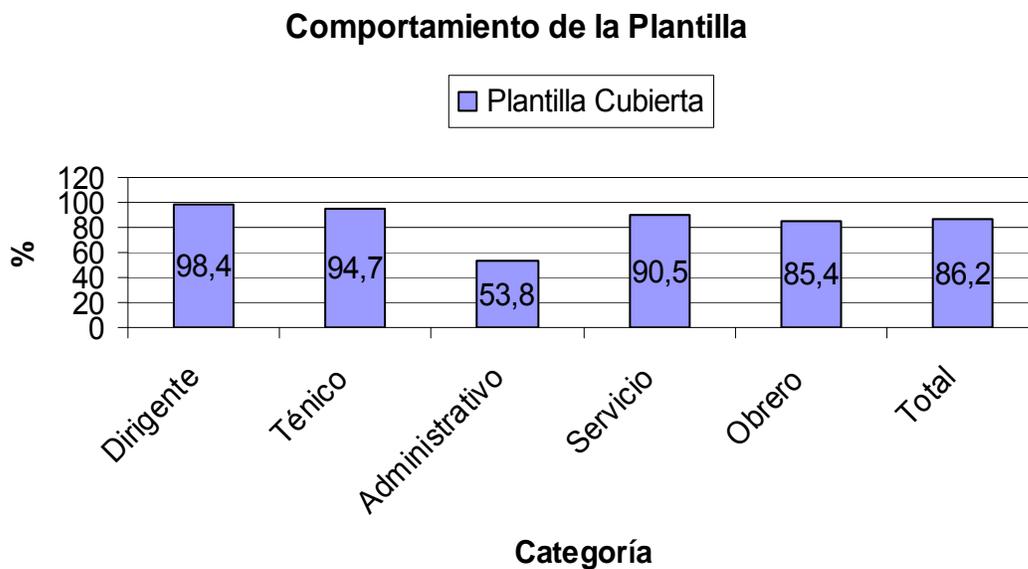


Fig. 3.3 Comportamiento del nivel medio de ocupantes.

Fuente: Confeccionado por el autor de la estadística de la empresa.

Como se muestra en el (anexo No 3) tenemos que del total de la plantilla aprobada el 86.2 % se encuentra ocupada al final del periodo, siendo la categoría obrero el mayor por ciento de plazas vacantes, esto se produce en gran medida porque la actividad productiva fundamental es el beneficio de tabaco (despalillado y escocedura) y estas labores son realizadas fundamentalmente en mayor número por mujeres y estas

labores se realizan con deficientes condiciones de trabajo, la remuneración no responde las expectativas de los trabajadores y aunque existen estímulos en divisa no es lo suficiente, manteniéndose este sector aún deprimido dentro de la rama agropecuaria.

- ✓ Puestos descriptos y puestos no descriptos.

Todos los puestos se encuentran descriptos en cuanto a características, condiciones, requisitos, alcance y obligaciones.

- ✓ Número de profesionales utilizados.

Existen 103 trabajadores que son profesionales y de estos 12 de ellos no se encuentran ocupando cargos afines a su profesión por lo que representa el 11.6 %

### III- Análisis de la planificación de los recursos humanos.

- ✓ Nivel de cálculo de plantilla en función de precisiones.
- ✓ Métodos empleados para el cálculo de plantilla

Para el cálculo de la plantilla de esta empresa se tuvo en cuenta la cantidad de trabajadores necesarios para la entidad de forma diferenciada por categorías ocupacionales y por cargos, por tanto el procedimiento tiene sus particularidades en cada caso:

#### Dirigentes:

En este caso el personal de dirección, su cantidad y calificación quedó determinado por la estructura de dirección que adoptó la empresa y las características técnicas y organizativas del proceso productivo y de servicio de la misma.

#### Técnicos y administrativos:

La cantidad de trabajadores necesarios en estas categorías se determinó área por área y cargo por cargo utilizando la expresión:

$$N = Q / FT$$

donde: N- número de trabajadores técnico o administrativos necesarios.

Q- Carga de trabajo.

FT- Fondo de tiempo de un trabajador

### Obreros:

Para determinar el número de trabajadores de esta categoría se utilizó como dato de partida el plan de producción, apoyándose fundamentalmente en estudios de trabajo, haciendo especial énfasis en lo referente al análisis y amortización del flujo de producción.

El cálculo del número de obreros necesarios se determinan en dependencia de las normas de producción y características del puesto de trabajo.

### Servicio:

Para determinar el número de trabajadores de servicio se utilizaron varios procedimientos en dependencia del trabajo que realiza cada uno de estos, este depende de los puestos a cubrir, a partir del análisis de los cargos y en dependencia de las normas que pueden ser tanto de tiempo como de rendimiento o de servicios.

- ✓ Nivel de aceptación de los cambios (internos y externos) en función de las previsiones.

En la empresa han existido cambios internos que se producen de acuerdo a estrategias administrativas lo que ha llevado a la unión de Unidades Empresarial de base así como a transformar algunas de estas en brigadas de otras y estos cambios han sido aceptado por los trabajadores pues se han afectado en el menor grado posible.

- ✓ Relación ausentismo/rotación en la planificación.

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Tiempo perdido}}{\text{Tiempo planificado}} = 9.2 \%$$

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{altas+bajas} / 2 \times 100}{\text{Número de trabajadores}} = 19.28 \%$$

El índice de ausentismo es alto pues es superior al 3 % parámetro permisible donde dentro de las causas fundamentales es la enfermedad de hasta tres días, muy relacionado este con el índice de rotación que también es alto

### IV- Análisis de selección

El proceso de selección en la empresa se realiza sin contar con un anterior proceso de reclutamiento. Por tanto cuando se presentan puestos de trabajo desocupados por traslados internos o nuevos por cambios de estructuras en alguna área, es entonces que este se pone en convocatoria para elegir entre los candidatos posibles, siendo estos de la propia entidad ya sea trabajadores que pretenden mejorar de puesto o personal en adiestramiento que ya se encuentran a término de su tiempo, además candidatos externos que se presentan. Posteriormente son entrevistados y se tiene en cuenta cuales reúnen los requisitos necesarios estos se llevan a una comisión que es la que analiza y aprueba la persona, se le da a conocer las características y condiciones del puesto, se procede a la ubicación y se pone en periodo a prueba según el término que la legislación establece ya sea para contratos determinados o indeterminados. Una vez terminado este proceso es que siendo trabajador de la empresa se va evaluando progresivamente y es entonces cuando se podrá medir la calidad de este proceso que carece de un conjunto de técnicas aplicables para una eficiente selección. Por lo que proponemos un conjunto de indicadores que aplicándolos se puede determinar la eficiencia y eficacia del proceso de selección.

- ✓ Nivel de utilización del análisis de puestos para proceder a la selección.
- ✓ Nivel de utilización de función de reclutamiento (internos y externos).
- ✓ Tasa de selección dada por número de candidato/número de puesto de trabajo
- ✓ Razón de selección dada por número de candidatos válidos entre el número de candidatos totales.
- ✓ Número de trabajadores rechazados en relación con los presentados.
- ✓ Número de personas que no superan el periodo de prueba.
- ✓ Relación criterio de selección/rendimiento.
- ✓ Relación costo de selección/costo total de personal.
- ✓ Estancia promedio de los trabajadores seleccionados en la entidad.

#### V- Análisis de contratación.

- ✓ Número de contratos fijos/temporales.

Existen 673 contratos temporales (determinados) y 2884 contratos fijos (indeterminados) para un 23.3 %.

- ✓ Número de personas que no superan el periodo de prueba.

En el periodo analizado se constato que todas las personas superaron el periodo a prueba.

- ✓ Costo del proceso de contratación/costo de personal.

No se encuentran controlados los costos del proceso de contratación.

#### VI- Análisis de administración de personal.

- ✓ Nivel de utilización del inventario de recursos humanos.

En la actualidad no cuentan con un conocimiento integrado de la estructura humana de toda la empresa.

- ✓ Composición del inventario de recursos humanos.

La composición del inventario de recursos humanos está bien definido por las diferentes categoría ocupacionales (dirigentes, administrativos, técnicos, obreros y de servicios) además esta conformado por edades y sexo, donde se incluyen el personal en etapa de adiestramiento.

- ✓ Nivel de conocimiento del trabajador sobre el reglamento interno de la organización.

Se entrevistaron un grupo de trabajadores y todos refieren conocer el Reglamento Interno y se les explico todos los aspectos contenidos en el mismo, confeccionado además el Convenio Colectivo de los trabajadores donde se e4specifican las cláusulas del reglamento, existiendo además muestra de las firmas de los trabajadores como constancia de su aprobación.

- ✓ Nivel de cumplimiento de la fecha de pago.

Se han efectuado todos los pagos con periodicidad quincenal 3 días posteriores a la misma.

- ✓ Nivel de cumplimiento de pagos en los plazos legales.

Se cumplen con los plazos legales establecidos para efectuar los pagos a todos los trabajadores.

### **3.4.2 INDICADORES DE ESTIMULACION.**

#### I -Análisis de la estructura salarial.

- ✓ Remuneración mensual media de todos los trabajadores por niveles jerárquicos.

La remuneración mensual media de todo el personal por categoría se comporta de la siguiente forma:

<u>Categoría</u>	<u>Salario</u>
Dirigentes	\$ 600.00
Técnicos	455.00
Administrativos	340.00
Servicio	290.00
Obrero	380.00

- ✓ Número de trabajadores por escalas de remuneración.

La remuneración de los trabajadores se realiza a traves da las escalas salariales previstas en el nuevo calificador de cargos aplicado actualmente

- ✓ Porcentaje total fijo/variable (relación del gasto de salario fijo entre el salario variable).

Gasto salario variable / Gasto salario fijo =  $107.5 / 12\ 282.5 = 0.9 \%$

- ✓ Porcentaje total de la remuneración que depende de forma total o parcial de su rendimiento.

De la remuneración total el 81.8 % se paga a los trabajadores que dependen de forma parcial o total de su rendimiento.

- ✓ Suma ingresada al presupuesto estatal, aportada por los empleados de la organización.

Se han realizado del salario devengado aportes al Presupuesto del Estado por los siguientes conceptos:

- Contribución a la Seguridad Social a Largo Plazo (12.5%): \$ 979 905.74
- Aporte a la Seguridad Social Especial (55): \$ 947 390.60.
- Aporte por la Utilización de la Fuerza de Trabajo. (25%): \$ 258 386.32
- ✓ Pagos adicionales por otros conceptos, diferentes al salario.

Se efectúan pagos por conceptos de interrupciones laborales: \$ 73 062.50

## II- Análisis de la evaluación rendimiento/potencia

- ✓ Nivel de utilización de una evaluación formalizada.

La evaluación del desempeño laboral que se aplica en la empresa se utiliza para:

- Tomar decisiones administrativas sobre ascensos, despidos y medidas salariales.
- Determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para uso individual como de la organización.
- Fomento de mejora de los resultados (comunicando a los trabajadores como están desempeñando su trabajo y que cambios de comportamiento deben realizar.

- ✓ Niveles jerárquicos de utilización (¿A quien se evalúa?).

Son evaluados el 100 % de los trabajadores de las diferentes categorías ocupacionales, donde la evaluación se encuentra diseñada con los mismos indicadores para todos por igual (ver anexo 5).

- ✓ Número de personas/plantilla total con evaluación.

El número de personas con evaluación es de 3 557 trabajadores.

- ✓ Nivel de periodicidad de la evaluación.

La evaluación se efectúa con periodicidad mensual cada jefe al total de sus subordinados.

- ✓ Nivel de participación de los empleados con sus apreciaciones.

A través de la evaluación los trabajadores conocen:

- Las expectativas de sus superiores sobre su desempeño laboral y desarrollo futuro.

- Perfecciona su capacidad de autoevaluarse (autocrítica)

Da a conocer de sus deseos de superación para sus expectativas de promoción.

✓ Nivel de utilización para promoción/carrera.

De acuerdo a los resultados de estas evaluaciones se tienen en cuenta los trabajadores que reúnen los requisitos para ocupar puestos de mayor jerarquía

✓ Nivel de retroalimentación de los resultados para los trabajadores.

La calidad en el proceso de evaluación del desempeño laboral aporta elementos importantes para la retroalimentación del flujo de recursos humanos para las funciones de planeación, reclutamiento, selección, formación y desarrollo, compensaciones y las relaciones laborales.

### III- Análisis de la gestión de seguridad e higiene laboral.

✓ Número de accidentes de trabajo por niveles jerárquicos.

Se produjeron 2 accidentes de trabajo en la categoría obrero.

✓ Número de jornadas perdidas por accidentes de trabajo.

Por accidente de trabajo se perdieron 98.5 días

. Número de accidentes durante el trayecto.

Se produjo un accidente de trayecto en la categoría obrero.

✓ Número de enfermedades profesionales declaradas a lo largo del año.

Existen 8 trabajadores con enfermedades profesionales declaradas.

✓ Número de trabajadores de la organización con afecciones patológicas de carácter profesional

Ninguno.

✓ Tasa de frecuencia de accidentes laborales.

Para este análisis se determinan tres indicadores:

Índice de Gravedad  $G = \frac{\text{días perdidos}}{\text{Accidentes de trabajo}} = 5.3 \text{ días}$

Índice de Frecuencia  $IF = \frac{\text{No de accidentes} \times 10^6}{\text{Horas hombres trabajadas}} = 0.2 \text{ días}$

Índice de Incidencia  $Ii = \frac{\text{No de accidentes} \times 10^3}{\text{Horas hombres trabajadas}}$

Promedio de trabajadores = 0.2

A pesar que ocurrieron en el periodo 2 accidentes de trabajo y se declararon 8 enfermedades profesionales la frecuencia de ocurrencia es baja y el índice de gravedad es menor que 7 por tanto es leve teniendo en cuenta el promedio de trabajadores.

#### IV- Análisis de la calidad de la vida laboral.

- ✓ Horas de trabajo semanales por niveles jerarquicos.

Las horas de trabajo semanales por niveles jerárquicos son:

<u>Categoría</u>	<u>Horas</u>
Directivos	2 684
Técnicos	12 628
Administrativos	1 232
Servicio	11 352
Obreros	128 612

- ✓ Número de trabajadores que se benefician de un sistema de horario variable

Existen 180 trabajadores con horario variable (custodios).

- ✓ Número de trabajadores a tiempo parcial.

Ninguno

- ✓ Número de días de vacaciones.

Se pagaron 37 062 días por concepto de vacaciones

- ✓ Número de días permiso.

Se autorizaron por la administración 316 días de licencia sin sueldo (permiso), estas responden a mujeres con niños menores, casos de trabajadores con familiares enfermos y fallecidos entre otras causas.

- ✓ Número de horas extras.

No son reportadas horas extras.

- ✓ Número de horarios nocturnos.

Existen 40 horarios nocturnos para los trabajadores que trabajan en los cargos de custodios en las diferentes unidades y áreas de la entidad.

- ✓ Índice de preferencia por el tipo de trabajo.

Se encuestaron 30 trabajadores que laboran en horarios nocturnos y el 75 % de ellos sienten preferencia por este horario diferenciado.

#### V- Análisis ergonómico.

- ✓ Nivel de polivalencia media.

No existen trabajadores realizando multioficio.

- ✓ Número de accidentes por mala utilización de la máquina.

Ninguno.

- ✓ Nivel de obsolescencia de la máquina.

No existe obsolescencia de máquinas pues toda la tecnología es manual.

- ✓ Nivel de frecuencia de cambios.

No ocurridos cambios en las actividades que se desarrollan en la producción (despalillado y escocedura).

- ✓ Nivel de reconocimiento médico.

En diagnostico realizado por la entidad se constató que 87 trabajadores no tiene actualizados su carné de salud.

#### VI- Análisis económico de los recursos humanos.

<u>Indicadores</u>	<u>Real año anterior</u>	<u>Plan año actual</u>	<u>Reañil año actual</u>	<u>% con real Año ant.</u>	<u>% con plan Año actual</u>
Productividad	4 483.0	7462.0	6250.0	129.1	83.8
Salario medio	450.00	455.00	465.00	103.3	102.2
Producción total	49 043.1	49 060.4	50 819.1	103.6	103.6

El calculo de la productividad del trabajo se realiza teniendo en cuenta el valor agregado con el promedio de trabajadores:

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

Donde:

Valor agregado = Producción Bienes y Servicio – Consumo material (energía, combustible, materia prima y materiales, servicios comprados, etc)

Aunque los volúmenes de producción se sobre cumple con relación al plan y a igual periodo del año anterior, la productividad del trabajo es inferior a lo planificado producto que los salarios medios son superiores lo que denota deterioro en estos indicadores, donde la productividad debe crecer como mínimo un 3% por encima del crecimiento del salario medio por directivas establecidas. Costo total/número de horas trabajadas.

$60\,988.2 / 5\,299\,430 = 0.01 \text{ MP.}$

✓ Costo de personal/ costo total

Plan:  $10\,445.6 / 53\,159.5 = 19.6 \%$

Real:  $12\,390.0 / 60\,988.2 = 20.3 \%$

El resultado de estos indicadores refleja un incremento de los costos de personal en relación con los costos totales situación que influye directamente en los resultados de la actividad fundamental.

✓ Valor de los ingresos actividad fundamental/número de trabajadores.

Plan:  $53\,682.9 / 3\,557 = \$15.09$

Real:  $58\,430.8 / 3\,557 = \$ 16.42$

✓ Horas trabajadas/numero de trabajadores

$5\,299\,430 / 3\,557 = 1\,489 \text{ horas / trabajador}$

## VII- Análisis de la estructura de lo recursos humanos.

✓ Costo de la actividad fundamental/número de trabajadores.

Plan.  $55\,567.9 \text{ MP} / 3557 \text{ trabajadores} = 15.62\text{MP}$

Real.  $56\,887.3 \text{ MP} / 3\,557 \text{ trabajadores} = 15.99\text{MP.}$

✓ Costo de transporte de personal.

Los costos por concepto de transporte obrero ascendieron a \$ 9 324.01

- ✓ Número de personas de recursos humanos/número de empleados.

$19 / 3\ 557 = 0.53 \%$

### **3.4.3 INDICADORES DE DESARROLLO:**

#### **I - Análisis de la formación.**

- ✓ Masa salarial dedicada a la formación.

Para planificar este indicador se tuvo en cuenta la cantidad de adiestrados (30)

Dedicando: \$ 17 000.00 (MN) y \$ 933.00 (CUC)

- ✓ Nivel de planificación de la formación.

Para confeccionar el plan de capacitación se tomó como base el plan de desarrollo individual de cada trabajador previamente elaborado según los resultados de las evaluaciones parciales que se realizan, en el cual se contemplaron 181 acciones de capacitación que abarca a 2871 trabajadores que de hecho es insuficiente porque no involucra al menos en una actividad de capacitación al total de los trabajadores. Además este plan mayormente se queda a nivel del personal técnico y directivo cuando es tan importante la capacitación a los obreros si tenemos en cuenta que son manuales las labores que realizan y muy obsoletas. En el (anexo No 4) se muestra el plan de Capacitación.

- ✓ Nivel de utilización del diagnóstico de necesidades.

El banco de necesidades es superior a las acciones planificadas principalmente a los trabajadores de las unidades productivas donde el nivel cultural es bajo y la capacitación generalmente se queda en el personal técnico.

- ✓ Número de trabajadores con formación retribuida.

Existen 15 trabajadores con formación retribuida cursando nivel medio superior.

- ✓ Número de trabajadores con formación sin retribuir.

Ninguno.

- ✓ Porcentaje de formación externa (formación interna).

De la formación el 5 % de esta se realiza externa.

## II- Análisis de la promoción

- ✓ Número de trabajadores promocionados durante el año a una categoría superior.

Fueron promocionados durante el año 10 trabajadores a una categoría mayor.

- ✓ Número de cambios (traslados).

Se produjeron traslados internos de puestos de trabajos por necesidades y decisiones administrativas.

- ✓ Número de demociones.

Durante el año se realizaron 7 demociones (3 cuadros y 4 funcionarios).

- ✓ Número de promociones/número de selección externa.

Se efectuaron 10 promociones y de estas 4 fueron selección externa.

- ✓ Número de promociones/número amortizaciones de puestos.

Del total de promociones (10), se produjeron 9 por amortizaciones de puestos.

De forma

## iii- Análisis de planes de carreras o sucesión.

- ✓ Número de candidatos por promoción.

Por cada promoción existen 3 ó 4 candidatos según sea el puesto.

- ✓ Porcentaje de promoción en carrera

De las 16 promociones 4 han sido en carreras para el 25 %..

- ✓ Tiempo medio de promoción en carrera.

De los 16 cuadros de dirección 4 de ellos permanecen en el cargo entre 15 y 20 años, 8 entre 2 y 3 años y el resto (4) como promedio 6 meses.

- ✓ Nivel de utilización del plan de carrera/selección externa.

De las promociones realizadas en el periodo 4 se realizaron mediante selección externa pues a pesar que la plantilla de la reserva esta completa y confeccionado el plan de preparación de estas no están preparados en algunos casos a corto plazo y mediano plazo.

## IV Análisis de la comunicación interna.

Los sistemas de comunicación de la empresa se encuentran bien diseñados y fluyen en varias direcciones. Diariamente se efectúan los matutinos donde se aprovechan y se orienta e informa a los trabajadores tanto en cuestiones administrativas como sindicales. Además son desarrolladas mensualmente las asambleas de afiliados analizando el informe resumen del mes con aspectos económicos, productivos así como estratégicos de la empresa. Existe además otras formas de divulgación en murales en lugares visibles.

Las decisiones importantes o cambios de estrategia, estructurales otros son colegiados con los órganos asesores y de dirección antes de dárselos a conocer a los trabajadores para que estos participen con sus apreciaciones.

Para ello proponemos medir los siguientes indicadores:

- ✓ Nivel de información periódica a todo el personal.
- ✓ Nivel de información sobre la estrategia de la empresa.
- ✓ Nivel de información en reuniones periódicas.

#### V- Análisis del clima laboral.

- ✓ Tasa general de ausentismo total y por niveles jerárquicos.

El comportamiento de las tasas de ausentismo fue el siguiente:

<u>Categoría Ocupacionales</u>	<u>Tasa de ausentismo</u>
Directivos	1.3
Técnicos	4.5
Administrativos	6.5
Servicio	8.1
Obrero	10.6

- ✓ Tasa de plantilla masculina y femenina.

La tasa de ausentismo: Masculina: 5.6

Femenina: 12.5

✓ Ausentismo por causa.

Las ausencias fueron producto de las siguientes causas.

<u>Causa de ausentismo</u>	<u>Días</u>
Enfermedad 3 días	30 547
Accidente de trabajo	1 255
Licencia de maternidad	10 171
Licencia administrativa	8 315
Citas (militares y judiciales)	704
Otras justificadas	107
Injustificadas	823

✓ Tasa general de rotación total y por niveles jerárquicos.

Tas de rotación =  $711 + 661 / 2 \times 100 / 3\ 557 = 19.3 \%$

✓ Tasa de rotación masculina y femenina.

Tas de rotación femenina =  $464 + 423 / 2 \times 100 / 3\ 557 = 12.4 \%$

Tas de rotación masculina =  $247 + 238 / 2 \times 100 / 3\ 557 = 6.8 \%$

Se pone de manifiesto que el índice de ausentismo es alto al superar el 3% que es el parámetro permisible fundamentalmente en el sexo femenino lo que esta relacionado con la tasa de rotación de personal que es del 19.3% del numero de trabajadores influenciado en gran medida las ausencias de madres con niños menores y las enfermedades menos de tres días.

### **Colusiones Parciales**

Una vez que se realice el análisis de los indicadores propuestos con anterioridad se podrá entonces conseguir una amplia visión diagnóstica y prospectiva de la gestión y desarrollo de los recursos humanos.

# *CONCLUSIONES*

- Existen diferentes modelos y alternativas para gestionar el capital humano, sin embargo no abordan explícitamente la auditoría de dicha gestión.
- El diagnóstico realizado en la empresa objeto de estudio evidenció la necesidad de monitorear la Gestión de los Recursos Humanos como la actividad o proceso integrador de la actividad socio-económica de la misma.
- El Sistema de indicadores propuestos, abarca de forma integrada la Gestión de los Recursos Humanos de la empresa facilitando una retroalimentación del funcionamiento de la misma.

## *RECOMENDACIONES:*

- Que sea aplicado el Sistema de Indicadores diseñados a las empresas del sector tabacalero a partir del estudio de sus peculiaridades.
- Que se automatice el Sistema de Indicadores de Gestión de Recursos Humanos en aras de poder implementar con mayor eficiencia los indicadores propuestos.

# *REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS*

1. Meigs,W,B,.(1987), Principios de Auditorias,. 6ta Edición, México, Editorial Diana, pág. 26.
2. Miranda,A,de,Torras,o.,Gonzales,J,.(1982), Auditoria de las empresas Socialistas. Tomo I, Cuba, Editorial Combinado Poligrafico Juan Marinello, pág. 4.
3. Al respecto pueden ser consultados: Charficid.M.,1977, A History of Accounting Thought, ed. rev. ( Huntington,N.Y:Krieger Publishing Company), Sawyer, J.,B,1979, Internal Auditing, Yesterday, Today and Tomorrow. The internal auditor, vol. 36, núm.6,págs. 23-32, Durández Adeva, A. 1982, La auditoria: orígenes, evolución y futuro Alta Dirección, núm. 101, pág. 30. Defliese et al, 1991, Auditoria Montgomery, Editorial Limusa, México.
4. Collins, L.,Valin,G.,1979, audit. Et controle interne, Principes, objectifs et. Pratiques, Paris, Dalloz.
5. Miranda, A. de Torras, O., González, J., (1982), Auditoria de las Empresas Socialistas. Tomo I, Cuba. Editorial Combinado Poligrafico Juan Marinello, pág. 3, Almela, B., (1987) Control y Auditoria Interna de la Empresa, Colegio de Economistas de España, pág. 151.
6. Porter, W.T.,Burlón,J,.(1980), Auditoria: Un análisis conceptual, México, Diana.Pág.71.
7. Riebold, G.,La evolución de la auditoria en EE.UU.,Revista Técnica, año x, número 1,1977,pág.47, Almela,B,.(1987) Control y Auditorias internas de las Empresas, Colegio de economistas de España, op. Cit. pág.153.
8. Riverend, J.,1975, Historia Económica de Cuba, Editorial Pueblo y Educación, Cuba, pág 186.
9. Cook and Kinkle. Auditoria. Tomo I, pág. 13-14.
10. Carmona Mayra. La Auditoria Interna de Gestión. Aspectos Teóricos. El Caso Particular Cubano. UPR.

11. Carmona Mayra. La Auditoria Interna de Gestión. Aspectos Teóricos. El Caso Particular Cubano. UPR
12. Decreto Ley 159/95 .De la Auditoria. Cap. II doc. 1.
13. IIA de España, 1998, Codificación de las normas para el ejercicio profesional de la Auditoria Interna, Madrid, pág. 105.
14. Carmona Mayra. La Auditoria Interna de Gestión. Aspectos Teóricos. El Caso Particular Cubano. UPR.
15. Manual del Auditor. Conceptos Generales sobre la Auditoria. Cáp. III, tomo I, pág. 1-2.
16. Manual del Auditor. Glosario de Términos, Resolución 100/04.
17. Comité Estatal de Finanzas, 1993. Regulaciones y Normas de Auditoria Interna, Resolución 9-93 y Reglamento. La Habana, Cuba, pág 13. Ministerio de Finanzas y Precios, 1995. Decreto Ley 159 De la Auditoria, Oficina Nacional de Auditoria, La Habana, pág. 11-12.
18. Hevia Eduardo, Manual de Auditoria de Gestión, España, Edición Especial, Diario Expansión, 1996, pág. 35.
19. Carmona Mayra. La Auditoria Interna de Gestión. Aspectos Teóricos. El Caso Particular Cubano. UPR
20. Carmona Mayra. La Auditoria Interna de Gestión. Aspectos Teóricos. El Caso Particular Cubano. UPR, pág. 94-95.
21. Harper y Lynch, Manuales de Recursos Humanos / Harper y Lynch- Madrid, Ed. Gaceta de Negocios, 1992.
22. Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos/ Keith Davis, William Werther, México; ed. Megraw-Hill, 1991.
23. Chiavenato. Adalberto. Administración de Recursos Hunanos/ Adalberto Chiavenato, México. Ed. Altos, 1993.

# *BIBLIOGRAFIA*

24. Alfonso, Deysi, Diseño de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para las cooperativas cañeras de la provincia de Pinar del Rio. Tesis de doctorado. (1999).
25. Almela, B.(1987) Control y Auditoria Interna de la empresa, Colegio de Economistas de España.
26. Alonso, A. (2004). Ergonomía, IPSJAE. La Habana.
27. Baez, Norma. Auto Control de la GRH y del Capital Humano. (200)3. Tesis de maestría
28. Beer, Michael. Gestión de Recursos Humanos / Michael Beer. -- España: Ed. Ministerio del Trabajo,(1990). -- 885 p.
29. Beer, M y otros (1999): Gestión de Recursos Humanos. Perspectiva de un director general. Texto y casos, Editorial Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
30. Beer, M(1998) La transformación de la función de los Recursos Humanos. Eliminar la tensión entre el papel administrativo tradicional y un nuevo perfil estratégico. En El futuro de la dirección de recursos humanos de Dave Ulrico et. At. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
31. Besseyre des Horts, Charles-Henri. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos / Charles-Enri Besseyre des Horts. -- Madrid: Ed. Deusto, (1990). -- 222 p.
32. Bustillo, Carlos. La Gestión de Recursos Humano y la Motivación de las personas. Capital Humano (España). 73: 17-28, 1994.
33. Carmona, Mayra. La Auditoria Interna de Gestión. Aspectos Teóricos. El Caso Particular Cubano. UPR. Tesis de doctorado.
34. Caballero, R. (2000): Diseño de las bases y de las regulaciones generales sobre política laboral y salarial para el perfeccionamiento de las entidades autofinanciadas de investigación científica, innovación tecnológica, producciones

- y servicios especializados. (inédito). Tesis de maestra en opción el título de master en Gestión de Recursos Humanos, ISPJAE, La Habana.
35. CIDEC (1994): Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos, Donosita-San Sebastián, Ed. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Calificaciones profesionales (CIDEC).
  36. Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos / Idalberto Chiavenato. -- México: Ed. Altos, (1990). -- 580 p.
  37. Chiavenato, I. (2002) Gestión del talento humano, Ed. Prentice Hall, Bogotá.
  38. Collins, L Valin, G. (1979), Audit.et controle interne, principes, objectifs et pratiques, Paris, Dalloz.
  39. Comité Estatal de Finanzas, 1993, Regulaciones y Normas de Auditoría Interna, Resolución 9-93 y Reglamento. La Habana, Cuba
  40. Cook and Winkle. Auditoría. Tomo I
  41. Cubelo, J.C. y G. Fernández (1998). Competencias 4 O. revista Capital Humano. Ed. Capital Humano, Madrid, (11), 48-50.
  42. Cuesta, Armando. Organización del Trabajo y Psicología Social / Armando Cuesta. -- La Habana, Ed. Ciencias Sociales, 1990. -- 181 p.
  43. Cuesta, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, Ed. Ciencias Sociales, La Habana, (2005).
  44. Cuesta, A. (1996): Tecnología de gestión de recursos humanos, 1era edición. Editorial Academia, La Habana.
  45. Cuesta, A. y R. Martínez (1995): Aplicación de un modelo de gestión de recursos humanos (GRH). Acción de la ergonomía participativa y diseño de actividades clave de GRH (inédito), ponencia al Forum de Ciencia y Técnica del ISPJAE. La Habana.
  46. Davis, Keith. Administración de personal y recursos humanos / Keith Davis, William Werther. -- México: Ed. McGraw-Hill, 1991. -- 395 p.
  47. Decreto Ley No 159/ 1995 De la Auditoría.
  48. Devemport, T. (1998) Capital Humano, Editorial Gestión (2000), Barcelona.
  49. Díaz, M. (2004): La gestión del potencial humano en las organizaciones. Una propuesta metodológica desde la Psicología (inédito), Tesis de doctorado, en

opción al grado científico de doctora en Ciencias Psicológicas, Ed. Universidad de La Habana

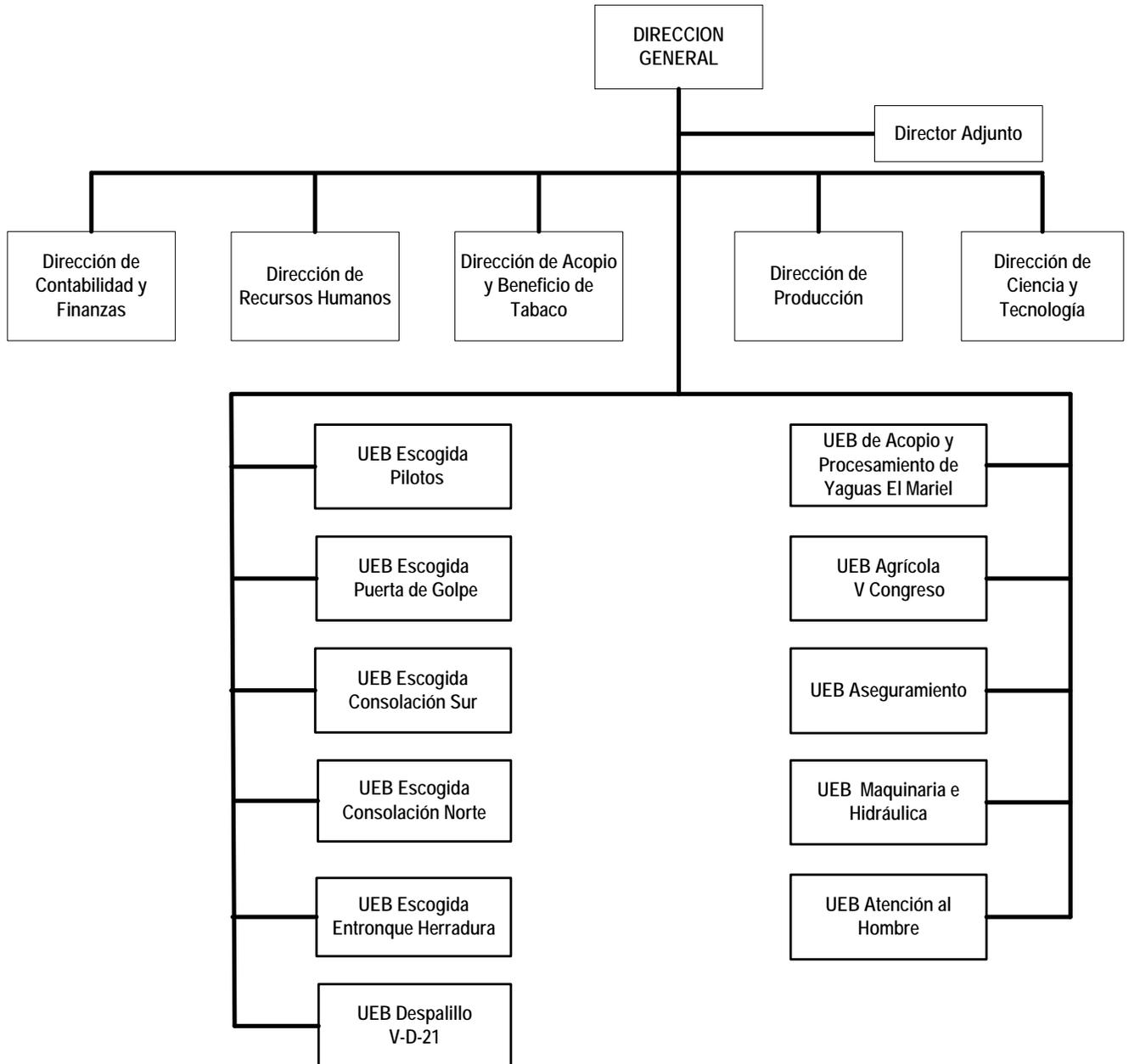
50. Documento para la preparación de dirigentes administrativos en materia de productividad, organización del trabajo, sistemas de pago y evaluación del desempeño, MTSS, Tabloide especial, (2007), parte I y II.
51. Dolan, S. L. et al. (2003): La gestión de los recursos humanos, Ed. McGraw-Hil, Madrid.
52. Encuesta para el diagnóstico del desarrollo de los recursos humanos en España. -- Madrid: Ed. Ministerio del trabajo y seguridad social, (1987). - 451 p.
53. Feitas, S. (2003): Gestión de formación, ISPJAE, La Habana.
54. Garcita, R. (1999): Formulación estratégica. (un enfoque para directivos). Ed. Félix Valera, La Habana.
55. Gómez, Luís. Mejoramiento Continuo de la Productividad y Calidad / Luís Gómez. -- Venezuela: Ed. Nuevos Tiempos, (1990). --80 p.
56. Harina, G., H. (1939), Comercio y Navegación entre España y las Indias, México,
57. Harper y Lynch. Manuales de recursos humanos / Harper y Lynch. -- Madrid: Ed. Gaceta de Negocios, (1992). -- 417 p
58. Hernández, M. (2004): Curso a distancia sobre dirección estratégica. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), La Habana.
59. Jac Fitz- ELZ. Cómo medir la GRH, (1999). Ediciones Deusto, SA.
60. Meigs, W. B (1987), Principios de Auditoria, 6ta edición, México, Editorial Diana, pág 26.
61. Miranda, A., de, Torras, O. ,Gonzales, J. (1982), Auditoria de las Empresas Socialistas, tomo i, Cuba, Editorial Combinado Poligrafico Juan Marinello.
62. MTSS (2001) A primera mano glosario, suplemento, en revista Gaceta laboral, no 2. 2001, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social 8MTSS), La Habana.
63. MTSS Resolución 28 / 2006 Calificador de Cargos.
64. MTSS Resolución 29 / 2006 Capacitación a los trabajadores
65. MTSS Resolución 188. Reglamento disciplinario.
66. Nogueira, D. et al. (2005) Fundamentos para el control de la gestión empresarial. Ed. Pueblo y Educación, La Habana.

67. OIT (1985): La remuneración por rendimiento, Ed OIT, Ginebra.
68. Pérez, A. (2001): Intervención de Armando Pérez Betancourt, Secretario Ejecutivo del Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial, en revista Gaceta Laboral, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, La Habana.(2)
69. Pérez, Raída A. Propuesta de una Metodología para auditar la GRH en la empresa de Conservas y Vegetales. La Conchita.(2005)
70. Ramírez, Roberto. Las auditorias de Gestión en Organizaciones Empresariales, Su aplicación en los complejos agroindustriales del MINAZ. (2001). Tesis de doctorado. Universidad de Camaguey.
71. Riebold, G. La evolución de la auditoria en EEUU, Revista Técnica (1977)
72. Taylon, F.W. (1953) Principios de Administración científica, Ed. El ateneo, Buenos Aires.
73. Feitas. Sonia. El enfoque de procesos en la Gestión de Recursos Humanos. Tesis doctoral. 2002. La Habana.
74. Velásquez, Reinaldo. Diseño y aplicación de un procedimiento para desarrollar auditorías de gestión de recursos humanos / Reinaldo Velásquez. - La Habana; ISPJAE, 1996. 97 h. Tesis (Máster en Gestión de Recursos Humanos). Tutor: Armando Cuestas.
75. Zayas, P. (2002): ¿Cómo seleccionar el personal para las organizaciones?, Ed. Academia, La Habana.
76. Zotolongo, Maria. 2005. Procedimientos para la Auditoria Interna del Sistema GRH en Instalaciones Turísticas Hoteleras Cubana. Tesis Doctoral.
77. W W W. Los recursos humanos. Com / cultura- organizacional-HTML.
78. W W W SCIRUS. La gestión de los recursos humanos. Revista. 4 ed. México

# ANEXOS

## ANEXO No 1

### Estructura Organizativa Empresa de Acopio y Beneficio de tabaco de consolación del Sur.



# ANEXO No 2

## Estructura de la Plantilla de la Empresa

<b>Categoría Ocupacional</b>	<b>Total</b>	<b>Fijos</b>	<b>Temporales</b>
Dirigente	61	61	-
Técnico	287	255	32
Administrativo	28	26	2
Servicio	258	188	90
Obrero	2923	2374	549
Total	3557	2884	673

# ANEXO No 3

## Comportamiento de la plantilla mensual media

<b>Cat.</b>	<b>Dirigente</b>	<b>Técnico</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Servicio</b>	<b>Obrero</b>
<b>Mes</b>					
<b>Enero</b>	61	285	27	253	2798
<b>Febrero</b>	60	286	27	255	2796
<b>Marzo</b>	61	284	27	254	2799
<b>Abril</b>	61	284	28	254	2815
<b>Mayo</b>	61	285	27	255	2891
<b>Junio</b>	60	286	28	255	2889
<b>Julio</b>	61	286	28	257	2888
<b>Agosto</b>	61	285	28	257	2900
<b>Septiembre</b>	61	284	26	256	2901
<b>Octubre</b>	60	285	28	257	2912
<b>Noviembre</b>	61	283	28	255	2924
<b>Diciembre</b>	61	284	27	256	2921

## *ANEXO No 4*

Comportamiento de la plantilla cubierta a final del periodo.

<b>Categoría</b>	<b>Plazas aprobada</b>	<b>Plazas Cubiertas</b>	<b>Plazas vacantes</b>	<b>%</b>
Dirigente	62	61	1	98.4
Técnico	303	287	16	94.7
Administrativo	52	28	24	53.8
Servicio	285	258	27	90.5
Obreros	3422	2923	499	85.4
Total	4124	3557	567	86.2

# ANEXO No 5

## Plan de Capacitación de la empresa.

<b>Acciones de capacitación</b>	<b>Cantidad de acciones</b>	<b>Cantidad de Trabajadores</b>
Asesoramiento a adiestrados	34	34
Cursos de habilitación	856	17
Cursos de perfeccionamiento y promoción	256	7
Talleres	93	2
Seminarios	1482	7
Entrenamiento en el puesto	104	104
Post grado	20	8
Diplomados	26	2
Total	2871	181

# ANEXO No 6

## Evaluación del Desempeño Laboral

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Indicadores	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	Sept.	Oct.	Nov	Dic.
Cumplimiento de los objetivos y tareas												
Calidad del trabajo realizado												
Desarrollo demostrado en el cumplimiento de las tareas												
Disciplina del trabajo												
Conocimiento del trabajo												
Capacidad de trabajo en equipo												
Actitud ante el trabajo												
Puntos por indicadores												
Puntos total												

Jefe inmediato: \_\_\_\_\_