



*Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ciencias Contables*

*Título: Sistema de Gestión de Capital Humano en el componente
Ambiente de Control en la Empresa Termoeléctrica.*

*Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en
Contabilidad y Finanzas*

Autor: Alina Ranzola Cuesta.

Tutor: Ing. Plácido Cabrera Suarez

*Consultantes: Ing. Luisa Pérez Mallorquín
Ing. María Magdalena Gómez Rodríguez*

**Año 54 de la Revolución
2012**

Pensamiento

Para el logro del triunfo siempre ha sido indispensable pasar por la senda de los sacrificios.

Simón Bolívar.

Agradecimientos

Deseo agradecer a todas aquellas personas que de una forma u otra han contribuido con su ayuda a la realización de este trabajo, en especial a:

A mi hija por su apoyo y dedicación.

A mis padres Milagros y Manuel por su amor y confianza.

A mis hermanos Jorge y Miguel Ángel.

A mi esposo, por brindarme su amor, ayuda y estar siempre a mi lado.

A mi tutor por su dedicación.

A toda mi familia por su apoyo.

A todos los profesores de la carrera por brindarme sus conocimientos.

A todos mis compañeros por los momentos compartidos.

A todos los compañeros de trabajo por su disposición y ayuda a la hora de recopilar los datos necesarios para este trabajo.

A todos, muchísimas gracias.

Dedicatoria

A mi familia y seres queridos

Resumen

En la actualidad, las organizaciones empresariales deben implantar un grupo de soluciones organizativas. Algunas de estas debido a la necesidad de lograr competitividad y otras para cumplir con las exigencias de la legislación del país. La implantación de los Sistemas de Gestión integrada de capital Humano y el Control Interno, fortalecen y facilitan la planificación, operación, evaluación y mejora continúa, temas muy importantes para dirigir y controlar una organización. Esta investigación fue realizada en la empresa Termoeléctrica Carlos Manuel de Céspedes, y su objetivo es determinar la integración del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano y el Componente Ambiente de Control, realizándose un diagnóstico del grado de implantación de la NC 3001:2007 SGICH y a partir de su resultado se proponen acciones a la máxima dirección de la empresa para concluir el proceso e integrar ambas normativas, posibilitando un cambio en la mentalidad estratégica de los directivos con vistas a integrar la información relevante como parte del proceso esencial en la adopción de las decisiones.

Summary

Nowadays, enterprise organizations must implement a set of organizational solutions. Some of these due to the necessity of achieving competitiveness and others to satisfy the requirements of national legislation. The implementation of integrated management of human capital systems and Internal Control, strengthen and facilitate the planning, operation, evaluation and continuous improvement very important topics to direct and control an organization. This research was carried out at the Thermoelectric company Carlos Manuel de Cespedes, and it's objective was determine the integration of Integrated System of Human Capital and the Control Environment Component, performing an assessment of the degree of implementation of the NC 3001:2007 SGICH and from its result are proposed actions to the highest leadership of the company to complete the process and integrate both standards, enabling a change in strategic thinking of managers in order to integrate relevant information as part of the essential process in the adoption of decisions.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1: Marco Teórico Referencial	7
1.1 Consideraciones sobre el concepto de capital humano.	7
1.2 Gestión de los Recursos Humanos (GRH)	13
1.3. Marco regulatorio y controlador relacionado con el SGICH.....	14
1.4 Origen y Evolución del Sistema de Control Interno	18
1.5 Aspectos Generales y Definiciones sobre el Control Interno.	18
1.6. Actualidad del Control Interno.....	23
1.7. Control interno en las condiciones cubanas.	25
Capítulo 2: Análisis de la integración de las Normativas del SGICH y SCI, Evaluación inicial. .	30
2.1. Caracterización de la empresa	30
2.2. Normas Cubanas Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano	35
2.2.1. Norma Cubana NC 3000:2007.....	35
2.2.2. Norma Cubana NC 3001 y 3002: 2007.....	38
2.3. Desarrollo del proceso de diagnóstico de las NC-3000, 3001 y 3002: 2007.....	39
2.4. Evaluación del Componente Ambiente de control y su integración con las Normas Cubanas en la CTE Cienfuegos.....	41
2.4.1 Integración general entre las normativas del SGICH y SCI.....	41
2.4.2. Evaluación inicial del Componente Ambiente de Control en la CTE Cienfuegos.....	46
2.5 Conclusiones Parciales del Capítulo.....	56
Capítulo 3: Estado de implantación del SGICH, propuesta de acciones para la integración con el SCI.....	59
3.1 Resultado del diagnóstico en el cumplimiento de la NC 3001:2007, SGICH.....	59
3.2 Vinculación del resultado del diagnóstico con el cumplimiento del Componente Ambiente de Control y sus normas en el SCI.....	72
3.3 Propuestas de acciones a desarrollar para concluir la implementación de la NC 3001: 2007 SGICH.	79
3.4 Propuesta de acciones para la integración del SGICH y el SCI.	84

3.5 Conclusiones parciales del Capítulo	86
Conclusiones.....	87
Recomendaciones	88
Bibliografía.....	89
Anexo	90

Introducción

Introducción

Destacados empresarios de éxito y reconocidos estudiosos de la gestión empresarial, coinciden en el criterio de que la ventaja competitiva básica de las empresas del siglo XXI no radicará en los recursos naturales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en los recursos financieros, y no radicará ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas del siglo XXI radicará en el nivel de preparación y de Gestión del Capital Humano (GCH). La gestión se expresa como la acción y efecto de gestionar, mientras que la Gestión del Capital Humano se refiere al conjunto de estrategias, políticas, procedimientos de ejecución de las prácticas de recursos humanos, indicadores de efectividad y principios que tengan como objetivo alcanzar la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación.

La gestión de dicho activo será más efectiva mientras más alto sea el nivel de compromiso y de motivación que tenga el trabajador, lo que constituye tarea primordial para lograr el éxito organizacional y el logro de un alto nivel de competitividad. La organización de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada organización; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y de qué manera es reconocido.

Hoy, la Sociedad del Conocimiento, la globalización, el desarrollo de la actividad en red, las nuevas tecnologías y, en definitiva, las nuevas tendencias empresariales sitúan a los profesionales de las empresas, junto a los procesos, en el centro de los activos de la organización, como principal elemento de diferenciación en el mercado.

En la última década la Gestión de Recursos Humanos en las empresas ha sufrido un cambio vertiginoso, pasando de ser una administración de personal dirigida principalmente al cumplimiento de las obligaciones fiscales y salariales y al control de tiempos, a una gestión integral en la que el centro de interés es el equipo humano y en la que todos los procedimientos están totalmente relacionados.

En el mundo contemporáneo el ejercicio de una gestión empresarial eficiente y segura, se ofrece mediante el control, definido y denominado de forma diversa por diferentes autores. En las dos últimas décadas, el control ha adquirido en Cuba una connotación esencial y se retoma el control interno en las organizaciones para su implantación a partir del año 2003. Como una actividad de gestión, se dirigía al control de los activos de las entidades, (efectivo, activos fijos e inventarios fundamentalmente), dejando fuera un conjunto de actividades importantes en las organizaciones. De ahí que el enfoque más actual lo considera como el proceso que efectúa la dirección de la organización, con la participación activa del resto de los trabajadores con el fin de lograr la mayor seguridad posible en el logro, con eficiencia, eficacia y competitividad, de los resultados (COSO, 1992). Con este enfoque se comienza a reconocer el papel que tiene el Recurso Humano, a partir de ahora, como el elemento que lleva a cabo el control.

En la concepción más generalizada el control interno se conforma por cinco componentes, varios autores e instituciones reconocen el ambiente de control como la base en que se sustenta todo el andamiaje del control interno, pues refleja el comportamiento de las personas y fija las metas hacia donde la organización debe dirigirse. Las Organizaciones en el desarrollo de su gestión tienen que indiscutiblemente que integrar ambas normativas para la obtención de niveles altos de eficiencia y eficacia.

Situación Problemática

En el Sistema empresarial cubano se han venido introduciendo medidas dirigidas a mejorar la gestión con determinado grado de orientación estratégica, el objetivo de las mismas esta encaminado a incrementar la eficiencia y competitividad de las empresas sobre la base del control interno de todos los recursos y el establecimiento de políticas, principios y procedimientos que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de jefes y trabajadores.

Es una necesidad en los tiempos actuales superar la tradicional gestión de los recursos humanos, optimizar este capital, emplear la fuerza laboral necesaria, evaluar su correlación con la productividad y el desempeño. Sin restar importancia a otros aspectos a tener en cuenta en el incremento de la productividad, intensificar la organización del trabajo, las competencias laborales, los incentivos materiales y morales deben resaltar suficientemente en una organización.

En el componente ambiente de control como base del sistema de control interno que se implemente en una organización, no puede estar exento su recurso maspreciado el hombre, al que se denomina capital humano, nos referimos al conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, valores y capacidad para hacer y crear más riquezas con eficiencia, no es posible lograr

una adecuada base para el control interno sin la correcta gestión de este recurso, son aspectos que no se pueden considerar independientes.

El trabajo para la implantación de este modelo de gestión según la Norma Cubana 3001: 2007 en la provincia de Cienfuegos se inicia con la participación de tres entidades: la Empresa Comercializadora de Combustibles (ECC), la Universidad “Carlos Rafael Rodríguez” (UCF) y la Empresa Avícola. En el caso de la empresa Termoeléctrica Cienfuegos perteneciente al Ministerio de la Industria Básica (MINBAS) y objeto de estudio de la presente investigación existe el compromiso y motivación de la alta dirección en establecer el trabajo como una experiencia innovadora en la temática de los recursos humanos. Esta se encuentra en una fase de implantación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) donde se precisa del autocontrol como proceso de mejora continua y como requisito para la certificación del SGICH.

Se ha venido trabajando intensamente en la implementación de todos los sistemas de gestión y dirección, estando aprobado desde el año 2001 el modelo económico de Perfeccionamiento Empresarial, así también a implementado el sistema de control interno en todos sus componentes según las normativas y políticas establecidas desde el 2003 en nuestro país, constantemente se mantiene realizando las adecuaciones y mejoras según han evolucionado estas regulaciones.

En el presente año el objetivo de trabajo fundamental de la Dirección de Regulación y Control de Recursos Humanos es certificar el SGICH y en estos momentos se desconoce hasta donde se ha logrado avanzar en la implementación, siendo esta la situación problemática que origina el siguiente:

Problema Científico

¿Como valorar el grado de implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, como base del Componente Ambiente de Control?

Hipótesis

Con la ejecución de un diagnóstico se determina el grado de cumplimiento de las normas y requisitos del SGICH, obteniéndose su incorporación al Ambiente de Control.

Objetivo General

Integrar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, al Componente Ambiente de Control.

Objetivos Específicos

- Marco Teórico Referencial de las temáticas de estudio.

- Evaluar el cumplimiento del Componente ambiente de control y su integración con el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
- Diagnosticar el grado de implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
- Proponer soluciones de integración

En esta investigación constituyen variables las siguientes:

Variables dependientes:

Normas y requisitos del SGICH y SCI.

Variables independientes:

- Control interno
- Gestión del capital Humano.

Tipo de investigación: Descriptiva, pues se pretende describir las variables presentes en la investigación, midiendo y evaluando diferentes aspectos de las mismas.

Técnicas y herramientas utilizadas:

Generales: entrevistas, observación directa, revisión documental.

De Gestión de Recursos Humanos: tecnología de diagnóstico y listas de chequeo de no conformidades con los requisitos de la NC 3001.

En la realización de este trabajo utilizaron los siguientes métodos de la investigación científica:

Nivel *Empírico*

- **Observación:** Obtener información sobre el funcionamiento de los sistemas implementados.
- **Análisis de documentos:** Sistematizar las referencias bibliográficas y documentos relacionados con la temática del trabajo.
- **Encuestas a trabajadores:** Valorar su criterio acerca del cumplimiento de las normativas y regulaciones.

Nivel *Teórico*

- **Inducción - deducción:** Estructurar todo el conocimiento científico a partir de la bibliografía investigada.

- **Histórico-Lógico:** Analizar los antecedentes teóricos del objeto de investigación.
- **Enfoque de sistema:** Para realizar un análisis sistémico de cada uno de los componentes de los sistemas.
- **Análisis y síntesis:** Para determinar los denominadores comunes en ambos sistemas.

Nivel matemático y estadístico

- **Métodos estadísticos:** Para el análisis e interpretación de los datos que se obtienen como resultado de los instrumentos que se aplican.

Aporte Práctico

El aporte práctico de este trabajo lo constituye ganar en conocimiento de los aspectos esenciales que faltan para cumplir con el objetivo empresarial de certificar el SGICH, según las Normas Cubanas.

Beneficios de la Investigación

- Reducción de recursos y del tiempo empleado en la realización de los procesos.
- Mantenimiento del sistema.
- Simplificación del proceso de auditoría.
- Mejora de la percepción de los funcionarios del SGCH.
- Mayor nivel de participación y compromiso de los funcionarios para culminar la implementación.

La investigación se encuentra estructurada de la siguiente forma:

Capítulo I: En este Capítulo se realiza una revisión de la literatura analizando algunos términos y definiciones (capital humano, gestión de los recursos humanos, marco regulatorio y controlador relacionados con el SGICH, aspectos generales, actualidad internacional y cubana del control interno).

Capítulo II: En este Capítulo se caracteriza la empresa en su generalidad, explicándose además el proceso de implementación del SGICH. Como eje central del capítulo se exponen los resultados de la evaluación efectuada al componente ambiente de control.

Capítulo III: En este Capítulo se desarrolla el diagnóstico para determinar el grado de implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, como base del Componente Ambiente de Control, proponiéndose soluciones de integración.

Finalmente se expresan las principales conclusiones y recomendaciones que permiten sintetizar los resultados, así como la bibliografía utilizada y anexos correspondientes.

Capítulo 1

Capítulo 1: Marco Teórico Referencial

En este capítulo se realiza una revisión de la literatura analizando algunos términos y definiciones como: capital humano, gestión de los recursos humanos, marco regulatorio, aspectos generales, actualidad internacional y cubana del control interno.

1.1. Consideraciones sobre el concepto de capital humano.

En la literatura encontramos una gran variedad de interpretaciones y posiciones con respecto al concepto de capital humano. Unos autores lo relacionan con las personas de una organización y otros lo consideran como un recurso de la organización, utilizando el concepto tradicional de recursos humanos.

Al Capital Humano se refiere como lo que poseen las personas, teniendo en cuenta sus cualidades y características, o sea, sus aspectos intangibles, por ejemplo, la formación, educación, el conocimiento, la salud, las condiciones de vida y trabajo, etc., y cuando se trata de los aspectos tangibles se refieren a la cantidad, salario, contratación, jubilación, etc., entonces lo consideran recursos humanos, no obstante es imposible separar a la persona de sus cualidades, características y capacidades que posee y le permiten desarrollar actividades exitosamente ya sean sociales o económicas. El punto que más confusión provoca, es llamarle en términos económicos "capital" o "recurso" al ser humano.

El pensamiento económico general concibe el capital generalmente como un conjunto de activos – esto es, cosas que pueden ser apropiadas y capaces de aumentar de aquí que el "Capital Humano" se trate como una forma de capital, indicando con ello el aprovechamiento al máximo del aporte humano, al que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como capital.

Esto está dado porque dentro de las riquezas del hombre está su cultura, con la que el hombre añade valor o sea aquello que la persona aporta cuando al realizar cualquier actividad profesional incorpora mejoras, mayor aprecio y atención, que redundan en un beneficio para cualquier otra persona, usuario y/o la propia organización según sus modos de pensar, creer y hacer cosas, basado en sus valores, comportamientos, asunciones y creencias que forman parte de su cultura.

Existen un conjunto de definiciones, de capital humano, entre ellas citaremos las más tratadas en la literatura sobre el tema:

El término capital humano por primera vez es utilizado a mediados del siglo pasado por Theodore Schultz y popularizado por Gary Stanley Becker, este en 1964 en uno de sus artículos, "La inversión ("Inversiones," n.d.) en talento como valor de futuro", define capital humano como:

"la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovechar el talento de las persona("Productividad," 2001).

Carlos Marx en el primer tomo de su gran obra, " El Capital". En ella analiza primero la mercancía, después el dinero y luego el capital destacando que "... es un valor que se auto acrecienta, un valor que crea plusvalía." y más adelante señala "... no es una cosa material, sino una determinada relación social de producción, correspondiente a una determinada formación histórica de la sociedad, que toma cuerpo en una cosa material("Análisis Filosófico del Termino Valor," n.d.)."

Marx asociaba el término a la fase de desarrollo de la sociedad capitalista, expresión de las relaciones de producción y explotación del obrero por el capitalista, demostrando que la fuerza de trabajo es capaz de crear valores por encima de su propio valor, de crear plusvalía, de ahí que ante todo fuera una relación social de producción y explotación(Santamaría, Sandra, n.d.).

De acuerdo con las diversas teorías(Ruiz, Carlos, n.d.) del capital humano, (Gerald Destinobles 2004) la educación es fuente de crecimiento y de bienestar ocupando un lugar privilegiado y siendo objeto de análisis en conferencias mundiales, como, La Conferencia("Oratoria," n.d.) Mundial sobre la Educación para Todos, llevada a cabo en 1990 en Jomtien, Tailandia, y La Quinta Conferencia Internacional sobre la Educación de los Adultos, celebrada del 14 al 18 de julio de 1997 en Hamburgo, Alemania("Oratoria," n.d.). Asimismo, el papel del capital humano se encuentra en innumerables foros, por ejemplo, el Foro Mundial sobre la Educación llevado a cabo en Dakar (2000) en donde asistieron más de 1000 participantes de 164 países entre docentes, ministros, universitarios, dirigentes de organizaciones internacionales, políticos, economistas.

En 1948, la Declaración Universal de los Derechos Humanos("Derechos humanos," n.d.). en su resolución 217 A (3), artículo 26 apartado 1 y 2 de la carta("Carta Comercial," n.d.), subrayaba "toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita al menos en lo que concierne a la educación elemental y fundamental (...) el acceso a los estudios superiores será igual para todos (...) La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos; y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz("La organización de Naciones Unidas," n.d.).

Gary Becker economista norteamericano en 1964 define el concepto de Capital Humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de

conocimientos generales o específicos, por tanto en esta se distinguen dos formas posibles de formación:

- La formación general, adquirida en el sistema educativo, formativo.
- La formación específica adquirida en el seno de una unidad de producción o de servicio, que permite desarrollar al trabajador su productividad dentro de la empresa, pero nada, o bien poco, fuera de ésta sin la primera

Becker. Incluye dentro del concepto de capital humano "(...) el conocimiento y las habilidades que tienen las personas, su salud, y la calidad de los hábitos de trabajo que se construyen a lo largo del tiempo a través de la experiencia. El capital humano es importante porque la productividad en las economías modernas esta basada en la creación, diseminación y utilización del conocimiento. El conocimiento es creado en las compañías, en los laboratorios y universidades y es diseminado en las escuelas y en el trabajo, y es usado por las compañías para producir bienes y servicios".

Juan León Mendoza Economista, Máster en Economía y Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNMSM, lo define como:

"...el stock de conocimientos y habilidades humanas más bien referidas a la educación, formación y escolaridad adquirida. Un mayor Capital Humano aumenta la productividad de la mano de obra. Cuanto más rápido y equitativo sea el proceso de acumulación de capital humano, se tenderá a alcanzar procesos de crecimiento económico sostenido, resolver el problema de la cantidad y calidad de empleo, resolver el desequilibrio externo y disminuir el grado de la pobreza y la desigualdad en la distribución de ingresos("Conceptos Fiscales de Ingresos," n.d.).

Carlos Lazcano Herrera (2006)("El profesor novel," 2005) profesor de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana en su artículo " Capital Humano, en busca de su contexto" señala que el origen del termino " Capital " procede del latín "caput", y humano procede del Latín "human", que significa cabeza, por tanto el Capital Humano en Latín significaría "cabeza humana", que es donde se concentra la inteligencia humana, la psiquis y los valores fundamentales de los hombres, además de los aspectos físicos y biológicos. Esa cabeza no es una cabeza de un animal, es la del ser humano, capaz de producir y reproducir nuevas riquezas y satisfacer sus necesidades físicas, mentales, económicas, culturales, etc.

En todas las definiciones anteriores sobre el termino de capital humano, se observa un conjunto de elementos comunes, todas lo relacionan con el conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades, información, destrezas, que se alcanzan a través de la educación y que elevan el rendimiento y la

productividad, a la vez, estas definiciones las vinculan únicamente al desempeño netamente económico de las personas en una organización.

Este termino abordado por diferentes autores no es posible conceptualizarlo solamente , a las posibilidades de valorización económica de los hombres, el hombre es un ser social, de aquí que no solo se valore desde el punto de vista económico, sino que como parte de la apropiación de la cultura se apropia y realiza un conjunto de valores espirituales. Nuestro Comandante en jefe Fidel Castro al definir el capital humano señala que es el "conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, aportados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo("Conceptos y Fundamentos de la Psicología Social," n.d.) ".

Existen autores que consideran que en la definición de capital humano intervienen tres factores: capacidad, comportamiento y esfuerzo.

1. La capacidad incluye tres elementos:

- El conocimiento que se representa como el contexto intelectual dentro del cual interactúa una persona, aquella parte de la cultura acumulada por la sociedad y que ha sido asimilada en el transcurso de su desarrollo.
- La habilidad que significa la familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea.
- El talento que es la facultad innata para realizar una tarea específica, sinónimo de aptitud.

Esto supone que uno de los elementos de mayor incidencia en el crecimiento y que se refleja en los indicadores macro y micro - económicos es el conocimiento que se aplique en las diferentes esferas del desarrollo económico y social.

El papel de este factor en la época actual se refleja en el aumento vertiginoso de la inversión de recursos monetarios, materiales y humanos en el desarrollo del conocimiento como forma de producir y reproducir los avances científicos y técnicos.

Es en este contexto es que se produce el desarrollo de la economía del conocimiento, caracterizada por el ritmo con que se amplió y profundizó el conocimiento científico y la disminución del tiempo entre la producción del conocimiento científico y su puesta en práctica en el proceso productivo con resultados económicos favorables en cortos períodos de tiempo.

2. El comportamiento como la forma de manifestar la conducta, los valores éticos, las creencias y relaciones ante el mundo.
3. El esfuerzo como la aplicación consciente de los recursos mentales y físicos a un fin concreto, es parte de la ética laboral, promueve, tanto la habilidad, el conocimiento y el talento.

La gestión del capital humano se orienta esencialmente al desarrollo del valor intangible de los recursos humanos. Los factores que motivan el desempeño de dichas capacidades pueden ser externos e internos. Los externos se refieren al entorno, grupo social, relaciones interpersonales, comunicación, entre otros; en tanto, los factores internos se refieren a las características subjetivas del individuo como personalidad: carácter, temperamento, etc. y a su dimensión cognoscitiva: conocimiento, habilidad, destreza, aprendizaje.

Para promover o conservar la inversión del capital humano intervienen los siguientes factores:

1. **Satisfacción con el empleo:** aquí se encuentran los factores inherentes al propio empleo y a sus diversas tareas como: el reto del trabajo, el grado de interés que presenta el empleo, si requiere de creatividad y el uso de capacidades valoradas; así como el volumen de satisfacción personal que produce el puesto, los aspectos agradables de la interacción social.
2. **Oportunidad de desarrollo:** es la posibilidad de incrementar las capacidades y por tanto de aumentar el propio volumen del capital humano. Supone oportunidades de aprender y desarrollarse personalmente, de progresar como ser humano.
3. **Recompensa económica:** Supone formas diversas de compensación y beneficios, especialmente aquellas basadas en el rendimiento y en la productividad del trabajo.

A la teoría del capital humano aportaron otros economistas como Robert Solow Jacob Mincer, Denison, etc., quienes centraron su atención en el estudio de la productividad del trabajo y el papel dinamizador de la educación sobre el crecimiento económico.

Schultz. Sostuvo que no pocas interrogantes relacionadas con el crecimiento económico, la estructura de los salarios y la distribución de los ingresos personales podían ser explicadas por el nivel de capital humano invertido, siendo la educación como formadora de capacidades productivas, la mayor inversión.(Schultz, Theodore William, 1993)

Capital Humano es:” [...] no solo conocimientos, sino también---y muy esencialmente---conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco”.

Este pensamiento es un significativo aporte que revoluciona el estrecho concepto burgués de capital humano basado en la inversión individual, al integrar tres componentes esenciales: la economía, la ciencia y la conciencia, en una relación social de nuevo tipo.

Economía: porque la formación masiva de capital humano es una tarea estratégica que se realiza con los menores gastos y una nueva fuente generadora de ingresos para el desarrollo socioeconómico en el avance de una economía del conocimiento, en que la nación podrá vivir de producciones de las inteligencias.

Ciencia: porque el capital humano formado permite que esta se convierta aceleradamente en una poderosa fuerza productiva siendo el Polo Científico del Oeste un ejemplo que demuestra el desarrollo de una industria de la ciencia, y sus producciones ocupan los primeros rubros exportables del país y contribuyen a los altos niveles de salud del pueblo cubano.

Conciencia: porque el capital humano formado no concibe la privatización de los conocimientos, ni su utilización para lucrar, sino para el beneficio del pueblo y la humanidad.

La conexión de estos tres elementos esenciales se pone de manifiesto en la conducta ejemplar de decenas de miles de hombres y mujeres que han sido capaces de prestar servicios solidarios en los más apartados rincones de nuestra geografía y del mundo. He ahí nuestro capital humano que nada tiene que ver con la teoría capitalista.

Ventajas de hacer reconocimiento a los Recursos Humanos (RRHH):

- Anima a los directores que examinen la Gestión de los RRHH.
- Fomenta la idea de que todos los directores son directores de RRHH.
- Sitúa al staff de RRHH en la perspectiva adecuada como suministrador de servicios a otras dependencias.
- Programa espacios de tiempo para estudiar el valor de las prácticas existentes de la Gestión de RRHH.
- Estimula al cambio. ("MAC. A todo se llega por partes, Revista Cuatrimestral Especializada.(Cuba), (4)," 2001)

Tratar a las personas como activos es confundir al agente que proporciona servicios con el activo en si mismo (los servicios esperado). De ahí que entre otras formas de percibir al hombre, su consideración como activo (capital humano) evolucionó a la consideración como propietario e inversor de capital humano.(Hummel, Charles, 2007)

El concepto de “hombre” desde el punto de vista de los recursos humanos, ha evolucionado en el contexto empresarial a medida que las empresas, y, por lo tanto, la gestión han cambiado, centrándose en cuatro términos según han ido apareciendo, estos son: personal, recursos humanos, capital humano y talento humano.

Se definen como:

Personal: Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia.

Recursos humanos: Es el conjunto de capital humano que esta bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa.

Capital humano: Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño. (“Concepto de RH,” 1987)

Los Recursos Humanos son considerados como uno de los más valiosos activos de los que dispone una empresa, por tal razón, el reflejo que posee dentro de estas va a resultar de suma importancia, determinando una parte significativa del total de gasto en que se incurre durante el ejercicio económico, incidiendo en el resultado de la entidad o activándose como el mayor valor de todos los elementos. (“MAC. Auditoria de los RH. Revista Cuatrimestral Especializada (Cuba), (15),” 2006)

La idea de rendimiento, de manera resumida, sugiere que un trabajador que procede como un inversor de capital humano ubicará su capital invertible donde pueda conseguir el superlativo beneficio.

El capital humano es una medida clara del efecto acumulado de actividades como la educación formal y el adiestramiento en el trabajo. (Dessier, G., 1984, p. 18)

El área de recursos humanos esta orientada a proveer a la empresa de los mejores talentos, identificar los potenciales y promover sistemas de gestión para compartir el conocimiento. (“MAC. Auditoria de los RH. Revista Cuatrimestral Especializada (Cuba), (15),” 2006)

1.2 Gestión de los Recursos Humanos (GRH)

Cuando se habla de los RRHH de una organización, se refiere al total de las personas o participantes de la organización, en todos los niveles y subsistemas existentes dentro de estas. Si se habla de personas para poder realizar una gestión eficaz y con éxito, estas deben analizarse no solo como recursos dotados de habilidades, capacidades y destrezas, así como los conocimientos necesarios

para desarrollar la tarea organizacional sino también como personas dotadas de características propias de personalidad y de individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetos individuales.

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades. (Mora, Consuelo, 1996, p. 30)

La administración de recursos humanos no es más que el conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento de uno y otros. (Rodríguez, Valencia J., 1961, p. 2)

La GRH consiste en la proyección, organización, desarrollo y coordinación, así como, el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

La Gestión del Factor Humano (Gestión Humana) dentro de la organización debe comprometerse en el área de las relaciones interpersonales, siendo la dirección principal de la tarea a desarrollar, la de integrar, alinear y buscar coherencia entre las necesidades de la organización y la de cada uno de sus miembros. Para ello es necesario invertir en las personas de la organización. ("Una puerta abierta al cambio profesional. Revista Ser Humano y Trabajo. (Argentina), (7)," 2004)

La Gestión Humana es el término que coloca al hombre, a su bienestar, a su desarrollo personal y grupal, en el centro de atención de los procesos de trabajo, y no como un recurso o capital de la organización equiparándolo con otros recursos no humanos. (Butteris, Margaret, 2000, p. 25)

1.3. Marco regulatorio y controlador relacionado con el SGICH

La gestión empresarial requiere del uso de patrones y normas para comparar lo que se hace. Estas pueden referirse a disímiles aspectos de dicha gestión, tales como la calidad, la seguridad y salud ocupacional, la GICH, entre otros. La normalización de cada uno de estos aspectos de la gestión empresarial se ha realizado a través de la confección de familias de normas.

A nivel internacional existen organizaciones e instituciones que se encargan de desarrollar y establecer estándares y normativas relacionadas con la actividad de capital humano. Pueden mencionarse la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización Internacional de Normalización (ISO por su significado International Organization for Standardization), el Instituto

Británico de Estándares (BSI por su significado British Standards Institution) y la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).

La OIT, fundada en 1919 en el marco de las negociaciones del Tratado de Versalles, es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales (OIT, 2005). Es la institución mundial responsable de la elaboración y supervisión de las Normas Internacionales del Trabajo y busca garantizar que estas sean respetadas tanto en sus principios como en la práctica (OIT, 2008).

Por su parte, la ISO3 es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO) y es el encargado de promover el desarrollo de normas internacionales, pero como es no gubernamental no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional. En este marco pueden citarse, la familia de Normas ISO 9000 para Sistemas de Gestión de la Calidad.

El Instituto Británico fundado en 1901 es una organización independiente y global que provee a las organizaciones de todos los sectores las mejores soluciones y los estándares que representan y apoyan las necesidades del negocio y de la sociedad en todo el mundo. BSI es un organismo colaborador de ISO y es líder a nivel mundial en formación, conocimiento de las normas, sistemas de gestión y mejora de la gestión de negocios.

Junto con otras organizaciones como la National Standard Authority of Ireland, AENOR, Bureau Veritas Quality International, Lloyds Register Quality Assurance, International Certification Services y otras no menos importantes, el BSI participó en el proceso de elaboración de las normas OHSAS 18000 que son una serie de estándares voluntarios internacionales relacionados con la Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

La AENOR es una entidad dedicada al desarrollo de la normalización y la certificación en todos los sectores industriales y de servicios. Elabora normas técnicas españolas y colabora impulsando la aportación española en la elaboración de normas europeas e internacionales. Su presencia en los foros internacionales, europeos y americanos garantiza el reconocimiento internacional de la certificación de AENOR. Específicamente la marca AENOR de Seguridad y Salud Laboral supone un reconocimiento público del compromiso de una organización con la mejora continua de las condiciones de trabajo.

También ha de señalarse la firma española AUREN6, líder en servicios profesionales avanzados de auditoría, asesoría y consultoría cuyo objetivo es contribuir a la mejora en la gestión de las empresas.

Según Doménech (2005) la Norma GRH 27001: 2003 elaborada por AUREN “Reglas generales para la Implantación de un Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos” representa una propuesta de sistematización de la gestión de los recursos humanos en la empresa mediante el desarrollo, implantación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos. A esta norma se unen otras que la complementan.

Para debatir los temas de mayor relevancia relacionados específicamente con la gestión del capital humano se han establecido distintas asociaciones que por lo general no establecen normas o estándares, pero constituyen un soporte al permitir la actualización en lo referente a este campo, entre las que pueden mencionarse:

- American Society for Training and Development (ASTD)
- National Human Resources Association (NHRA)
- American Compensation Association (ACA)
- International Personnel Management Association (IPMA)
- Society for Human Resource Management (SHRM)
- Human Resource Certification Institute (HRCI)

También existen organismos que fiscalizan o auditan a las organizaciones. Es importante mencionar la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) que es la organización central para la fiscalización pública exterior que desde hace más de 50 años ha proporcionado un marco institucional para la transferencia y el aumento de conocimientos para mejorar a nivel mundial la fiscalización pública exterior. Es una organización no gubernamental con un estatus especial con el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC). El Instituto Británico también tiene entre sus actividades principales proporcionar auditorías y dispone de un equipo de auditores.

En América se encuentra el Instituto Estadounidense de Contadores Públicos Certificados (AICPA) que es la asociación nacional profesional de Contadores Públicos Certificados (CPA por sus siglas en inglés) y que establece normas éticas para la profesión y normas para auditorías en empresas privadas, organizaciones sin fines de lucro, y gobiernos federales, estatales y locales en Estados Unidos. Desarrolla y evalúa los exámenes de certificación para los CPA.

En Cuba también existen entidades que son las encargadas de establecer legislaciones, normas y políticas que regulan el trabajo en las organizaciones como es el caso del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), la Oficina Nacional de Normalización, y el Comité Ejecutivo del Consejo de

Ministros (CECM). Los distintos ministerios también establecen directivas e instrucciones específicas para el trabajo de las organizaciones que a ellos pertenezcan.

El MTSS7 es el encargado de proponer, dirigir, controlar y evaluar sistemáticamente la política del Estado y el Gobierno en materia laboral, salarial, seguridad y protección en el trabajo y de prevención, atención y seguridad social. Tiene como misión desarrollar el pleno empleo, la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos para el logro de un alto desempeño humano, económico y social, y el nuevo modelo de gestión de la Seguridad Social. Adscrito a este se encuentra el Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo (IEIT) que como entidad de investigación científica, innovación tecnológica y servicios especializados, promueve, investiga, desarrolla y aplica experiencias avanzadas en la esfera del trabajo y la seguridad social.

Por otra parte, la aprobación de las Normas Cubanas es competencia de la Oficina Nacional de Normalización que es el organismo que representa al país ante las organizaciones internacionales y regionales de normalización. Esta tiene como misión coadyuvar al mejoramiento continuo de la producción y los servicios en función del crecimiento de la economía nacional y la elevación de la calidad de vida de la población a través de la aplicación de la política estatal en materia de normalización, metrología y calidad. Pueden citarse las NC 3000: 2007 que establecen la estructura básica sobre la que debe diseñarse el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. También han de mencionarse las NC 18000: 2005 sobre Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo y la NC PAS 99: 2008, “Especificación de los requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración” publicada por BSI en el 2006.

El encargado de ejecutar las leyes y los acuerdos de la Asamblea Nacional y los decretos-leyes y disposiciones del Consejo de Estado es el CECM, que tiene la función de controlar y coordinar por sectores el trabajo de los ministerios.

Las instituciones u organizaciones responsables de ejecutar las auditorías e inspecciones en el país son: la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo (ONIT, adscrita también al MTSS), el Ministerio de Auditoría y Control (MAC), devenido Contraloría General de la República de Cuba, el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE) y los distintos ministerios.

La ONIT9 se constituye con la misión de fiscalizar el cumplimiento de la legislación laboral, de seguridad y protección del trabajo y seguridad social y aplicar las medidas contravencionales establecidas, mientras que la Contraloría10 General de la República de Cuba tiene entre otros propósitos dirigir metodológicamente y supervisar el sistema nacional de auditoría y ejecutar las acciones necesarias con el fin de velar por la correcta administración del patrimonio público. Para

organizar, dirigir y controlar la marcha del proceso de perfeccionamiento empresarial se encuentra constituido el GEPE subordinado al CECM y que garantiza la implantación del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.

1.4 Origen y Evolución del Sistema de Control Interno

Cuando comienza a finales del siglo XIX a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios y establecer por los hombres sistemas adecuados para la protección de sus intereses, suele enmarcarse el origen del Control Interno.

En el mundo de los negocios desde el pasado ha habido una evolución histórica, toda vez que pasaron de ser, de familias encargadas de su propia gestión individual, ejerciéndose el control por los propios propietarios y ejecutando las funciones propias y de supervisión directa en el cumplimiento de las normas establecidas por ellos mismos, para convertirse en la medida que se incrementó la complejidad de la empresa, en una organización que adecuara una división del trabajo y una especialización de las empresas y sus funciones.

La evolución de las empresas que responden a este tipo de incremento de la complejidad, con la correspondiente delegación de facultades, exige la implantación de controles que permitan comprobar que las responsabilidades delegadas por los directivos se conserven unidos a los mismos, debido a esto los contadores idearon la comprobación interna, la cual fue remplazada posteriormente por el termino de Control Interno.

Para alcanzar los objetivos propuestos, las empresas establecen un conjunto de procedimientos que aseguren que los activos se encuentran protegidos, que los registros contables son verídicos, que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente, y que los aspectos de control administrativo estén garantizados.

1.5 Aspectos Generales y Definiciones sobre el Control Interno.

Los conceptos modernos sobre el control interno indican que es una función inherente a la gestión, a la dirección de las organizaciones dejando de ser por tanto una función asignada a un área específica de la organización.

En su nuevo concepto adquiere otro significado, requiriéndose un ambiente distinto del tradicional, estando orientado a establecer todas las condiciones necesarias para que un equipo ponga su mejor esfuerzo en lograr resultados deseados, a través de promover el buen funcionamiento de la

organización y aceptar que cada persona, tiene capacidades para entregar su aporte, tanto en la formulación de un objetivo organizacional como en las acciones necesarias para alcanzarlo.

Dado que los controles internos sirven a muchos propósitos importantes, existen crecientes formas para mejorar los sistemas de control interno, los cuales son percibidos cada vez más como una solución a una variedad de problemas potenciales.

El Control Interno se define ampliamente como un proceso realizado por las direcciones de las empresas y administradores para proporcionar seguridad razonable de los objetivos propuestos, garantizar el éxito de su misión, así como para minimizar las 'Sorpresas en el camino'.

Estos procesos deben estar encaminados en lograr lo siguiente:

- ❖ Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- ❖ Confiabilidad de la información financiera.
- ❖ Cumplimiento de las Normas y las Regulaciones.

En esta visión ampliada, control significa mucho más que control financiero o control contable, considerándose el control como una función básica dentro de cualquier proceso de gestión, que facilita la evaluación y la mejora del desempeño, estando integrados en su proceso por varios componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza sus actividades.

El interés creciente sobre el Control Interno ha hecho surgir diversas filosofías que han originado distintas opiniones sobre la naturaleza, el objetivo y la forma de conseguir un Control Interno eficaz.

Diversas han sido las definiciones de Control Interno y sus elementos, y difícil ha sido lograr un consenso entre todos los especialistas a escala mundial. Su objetivo ha sido ayudar a las organizaciones a mejorar el control de sus actividades, estableciendo un marco para los conceptos de control que permitan una definición común de Control Interno y la identificación de sus componentes.

Poch, expresa “el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos”.(Poch, R, 1992, p. 5)

Catácora expresa que el Control Interno: “Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del Control Interno, o un Sistema de Control Interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable”.(Catácora, F, 1996, p. 82)

Walter B. Meigs en Principios de Auditoria plantea: "el sistema de Control Interno consta de todas las medidas empleadas por una organización para 1) proteger los activos contra el desperdicio, el fraude y el uso ineficiente, 2) promover la exactitud y la confiabilidad en los registros contables, 3) alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la compañía, 4) evaluar la eficiencia de las operaciones". (Meigs, Walter B, 1971, p. 163)

Leonard, asegura "el control es en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden".(Leonard, W, 1990, p. 25)

La Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela, lo define como: "El plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa".

Holmes, lo define como: "Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización". (Holmes, A, 1993, p. 24)

Giovanni E. entiende por Control Interno: "es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos".

María González. "El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el Control Interno".

Lucas Mórea plantea que, "el control es la acción que compara la actuación real con la prevista y marca los desvíos para corregir la acción, o bien prever las decisiones o planes". (Mórea, Lucas, 2007)

En el libro, "**Lo que todos debemos conocer sobre Auditoria**", se define: Un Sistema de Control Interno es el conjunto de medidas que adopta la organización con el fin de proteger sus recursos contra el despilfarro, el fraude o el uso ineficiente, asegurar la veracidad de los datos de la contabilidad, de las operaciones financieras, y el cumplimiento de las políticas y normativas económicas de la entidad, así como evaluar el desempeño de todas las divisiones administrativas y funcionales de la entidad. ("Lo que todos debemos conocer sobre auditoria.--La Habana: Editora Política," 2000, p. 35)

En el documento Control Interno-Nuevo Concepto se define como: “el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes grupos de interés que debe atender”.

William L. Chapman. Por Control Interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a afectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa.(Chapman, willian, 1965)

Segunda Convención Nacional de Auditores Internos. Es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, con el objetivo de lograr: Razonable protección del patrimonio, cumplimiento de políticas prescritas por la organización, información confiable y eficiente, eficiencia operativa.

John J. Willingham profesor de contabilidad de la Universidad de Houston expresa: El Control Interno comprende el plan de organización y la coordinación de todos los métodos y medidas adoptadas por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, para promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas administrativas prescritas por la dirección de la empresa.(Willingham, J.J, 1982, p. 247)

E. Fowler Newton. Puede conceptuarse al Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización.(Newton, E Fowler, 1976)

Cook en el libro de Auditoria, expresa: el Control Interno es el sistema interior de una empresa que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados.

La actual definición del Control Interno emitida por **The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission** de los Estados Unidos de Norteamérica, a través del documento denominado “Control Interno-Marco Integrado” mejor conocido como el Modelo de Control COSO, amplía el concepto de la siguiente manera: “...un proceso efectuado por el Consejo de

Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables”.

La **Resolución No. 297 del 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios**, expresa cómo el Comité de Normas Cubanas de Contabilidad estableció el concepto de Control Interno acorde con las condiciones de la economía cubana para su aplicación en todas las entidades del país. La referida Resolución define al Control Interno como "el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información,
- Eficiencia y eficacia de las operaciones,
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas,
- Control de recursos de todo tipo, a disposición de la entidad”.(“Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/2003 Control Interno del Ministerio de Finanzas y Precios.--La Habana 2003. --p.5.,” n.d.)

La **Resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República** define en su artículo No 3 lo siguiente: El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.(“Cuba. Contraloría General de la Republica. Resolución 60/2011: Normas del Sistema de Control Interno.--La Habana, 2011.--p.1.,” n.d.)

En el **Decreto Ley No. 159 de la Auditoria** se define como: "proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre 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". (“Oficina Nacional de Auditoria. Decreto Ley No.159 De la Auditoria. -Cuba: La Habana, 1985. -p.7.,” n.d.)

1.6. Actualidad del Control Interno

En 1958 se dividió por el Comité de Procedimientos del AICPA el alcance del Control Interno en dos áreas principales, los controles contables y los controles administrativos.

Control Interno Contable: Son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable. Consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables.

Control Interno Administrativo: Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables. Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos. Entonces el Control Interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por la entidad.

En la actualidad, surge la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, dando lugar así un nuevo concepto de Control Interno donde se brinda una estructura común, el cual es documentado en los denominados informes COSO, COCO, los que serán comentados posteriormente.

Informe COSO

El denominado "Informe COSO" sobre Control Interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al Control Interno.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organizations). La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.

Lo que se puede lograr con el Control Interno.

El Control Interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera confiable. También puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes aplicables,

evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue donde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

Lo que no se puede lograr con el control interno.

El éxito de la entidad, sólo asegura la consecución de objetivos básicos empresariales o, como mínimo, la supervivencia de la entidad.

Asegurar la fiabilidad de la información contable y el cumplimiento de las leyes y normativa aplicable.

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados a proceso de gestión. Los componentes son:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión o monitoreo

Informe COCO

Como consecuencia del proceso de internacionalización, la implantación del sistema de Control Interno está relacionada con aspectos particulares de administración (management), tales como la consecución de los objetivos, la planificación estratégica y la dirección del riesgo, así como la realización de acciones correctivas.

El modelo comúnmente conocido como COCO (Criteria of Control Committee) fue dado a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA), a través de un consejo encargado de diseñar y emitir criterios o lineamientos generales sobre control, denominado The Criteria of Control Board.

El modelo busca proporcionar un entendimiento del control y dar respuesta a las tendencias que se observan en los aspectos siguientes:

En la estructura del modelo, los criterios son elementos básicos para entender y, en su caso, aplicar el sistema de control que se comenta. Se requieren adecuados análisis y comparaciones para interpretar los criterios en el contexto de una organización en particular, y para una evaluación efectiva de los controles implantados.

El modelo COCO prevé en su cuerpo 20 criterios agrupados en 5 grandes grupos:

1. Propósito
2. Compromiso
3. Aptitud
4. Evaluación y Aprendizaje
5. Participación del Personal

1.7. Control interno en las condiciones cubanas.

La Resolución No. 297 del Ministerio de Finanzas y Precios, se pone en vigor en el año 2003, y surge de la necesidad de normar el conjunto de procedimientos internos de Control por cada empresa o entidad, y siempre teniendo en cuenta los procedimientos, leyes y normativas de nuestro país. Se crea también para unificar criterios y concepciones de Control Interno y que sea de total obligatoriedad su cumplimiento y la forma de proceder.

Obligatoriedad del Control Interno en Cuba

- ✚ Los Sistemas de Control Interno de cada entidad, a partir del estudio de sus características, deben establecer sus acciones y medidas de Control Interno y deben cumplirse por todas las personas involucradas y responsabilizadas con su funcionamiento.
- ✚ Es de aplicación para todo el Sistema Empresarial del país, las unidades presupuestadas, el Sistema Bancario Nacional y el Sector Cooperativo, en lo adelante entidades.
- ✚ Los manuales de procedimientos deben confeccionarse teniendo en cuenta los criterios establecidos en las Normas Generales de Control Interno.

Con esta Resolución se alcanzó un nivel superior en la valoración del Sistema de Control Interno, reflejándolo como un proceso que debe estar integrado a todas las operaciones de una entidad y no como un mero instrumento de control económico. A través de esta, se reconoce la importancia que posee el control administrativo, aunque es necesario destacar que el concepto que expone retoma elementos que se han planteado anteriormente por distintos autores.

En el mes de marzo del presente año por la necesidad de continuar perfeccionando el control se deja sin efectos legales la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y precios, dictándose una nueva norma atemperada a las disposiciones que regulen esta actividad a partir de los requerimientos del desarrollo económico – administrativo del país, todo lo cual quedo regulado en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República (CGR), la que tiene entre sus funciones específicas,

normar, supervisar y evaluar los sistemas de control interno y formular las recomendaciones necesarias para su mejoramiento y perfeccionamiento continuo.

Aspectos fundamentales establecidos en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la Republica.

Principios básicos del Control Interno:

- a. Legalidad. Los órganos, organismos, organizaciones y entidades dictan normas legales y procedimientos en correspondencia con lo establecido en la legislación vigente, para el diseño, armonización e implementación de los Sistemas de Control Interno en el cumplimiento de su función rectora o interna a su sistema, para el desarrollo de los procesos, actividades y operaciones, tal como lo consigna el Reglamento de la Ley No. 107 en el Artículo 78.
- b. Objetividad. Se fundamenta en un criterio profesional a partir de comparar lo realizado de forma cuantitativa y cualitativa, con parámetros y normas establecidas.
- c. Probidad administrativa. Se relaciona con el acto de promover con honradez la correcta y transparente administración del patrimonio público y en consecuencia exigir, cuando corresponda, las responsabilidades ante cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidades o acto ilícito.
- d. División de funciones. Garantiza que los procesos, actividades y operaciones sean controlados y supervisados de manera que no pongan en riesgo su ejecución, contrapartida y limiten su revisión.
- e. Fijación de responsabilidad. Se establecen las normas y procedimientos estructurados sobre la base de una adecuada organización, que prevean las funciones y responsabilidades de cada área, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo, así como la consecuente responsabilidad de cada uno de los integrantes de la organización, estableciendo en forma obligatoria que se deje evidencia documental, de quién y cuándo efectúa cada una de las operaciones en los documentos y registros.
- f. Cargo y descargo. Este principio está íntimamente relacionado con el de fijación de las responsabilidades y facilita su aplicación. La responsabilidad sobre el control y registro de las operaciones de un recurso, transacción, hecho económico o administrativo, debe quedar claramente definida en la forma establecida. Debe entenderse como el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza, la entrega de recursos (descargo) debe tener una contrapartida o recepción (cargo) y cuando esta operación se formaliza documentalmente la persona que recibe firma el documento asumiendo la custodia de lo recibido.

- g. Autocontrol. Obligación que tienen los directivos superiores, directivos, ejecutivos y funcionarios de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, estas últimas con independencia del tipo de propiedad y forma de organización, de autoevaluar su gestión de manera permanente; y cuando proceda, elaborar un plan para corregir las fallas e insuficiencias, adoptar las medidas administrativas que correspondan y dar seguimiento al mismo en el órgano colegiado de dirección, comunicar sus resultados al nivel superior y rendir cuenta a los trabajadores.

Características generales.

El Sistema de Control Interno que se diseñe por los órganos, organismos, organizaciones y entidades, tiene las siguientes características generales:

- a. Integral: Considera la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico y participativo de todos los trabajadores.
- b. Flexible. Responde a sus características y condiciones propias, permitiendo su adecuación, armonización y actualización periódica. En entidades que cuenten con reducido personal, establecimientos y unidades de base, debe ser sencillo, previendo que la máxima autoridad o alguien designado por él, se responsabilice con la revisión y supervisión de las operaciones.
- c. Razonable. Diseñado para lograr los objetivos del Sistema de Control Interno con seguridad razonable y satisfacer, con la calidad requerida, sus necesidades.

Limitaciones del Sistema de Control Interno.

El Sistema de Control Interno está relacionado con el concepto de seguridad razonable, al reconocer la existencia de limitaciones y riesgos en los procesos, actividades y operaciones, originados por errores en interpretaciones de normas legales, en la toma de decisiones, por acuerdos entre personas y al evaluar la relación costo – beneficio.

El marco normativo del control que plantea la Resolución consta de cinco componentes interrelacionados entre si, siendo los siguientes:

COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL.

El componente Ambiente de Control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo en relación con la importancia del Sistema de Control Interno. Este puede considerarse como la base de los demás

componentes. Conforman el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance.

COMPONENTE GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS.

El componente Gestión y Prevención de Riesgos establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos. Una vez clasificados los riesgos en internos y externos, por procesos, actividades y operaciones, y evaluadas las principales vulnerabilidades, se determinan los objetivos de control y se conforma el Plan de Prevención de Riesgos para definir el modo en que habrán de gestionarse.

COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL.

El componente Actividades de Control establece las políticas, disposiciones legales y procedimientos de control necesarios para gestionar y verificar la calidad de la gestión, su seguridad razonable con los requerimientos institucionales, para el cumplimiento de los objetivos y misión de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades.

COMPONENTE DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

El componente Información y Comunicación precisa que cada entidad debe disponer de información oportuna, fiable y definir su sistema de información adecuado a sus características de cada lugar; que genera datos, documentos y reportes que sustentan los resultados de las actividades operativas, financieras y relacionadas con el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias, con mecanismos de retroalimentación y la rendición transparente de cuentas.

COMPONENTE DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO

El objetivo del componente es garantizar la detección de fallas y establece los mecanismos de control para que el Sistema de Control Interno funcione adecuadamente, permitiendo realizar las correcciones y modificaciones necesarias a través de dos modalidades de supervisión:

- Actividades continuas que son aquellas que incorporadas a las actividades normales generan respuestas dinámicas.

- Evaluaciones puntuales que son ejecutadas por los responsables de las áreas, por auditorías internas planificadas o auditorías externas. Incluye además actividades de monitoreo y seguimiento sistemático realizados por todas las estructuras de dirección.

1.8 Conclusiones Parciales del Capítulo

- ✚ La Gestión de Recursos Humanos no es más que la proyección, organización, desarrollo y coordinación, así como, el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal de una empresa.
- ✚ La Gestión de Recursos Humanos es el proceso que ayuda a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de la empresa.
- ✚ El Sistema de Control Interno contribuye a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento, previene la pérdida de recursos y permite obtener información financiera confiable.
- ✚ El Sistema de Control Interno consta de cinco componentes interrelacionados entre sí, donde el ambiente de control constituye la base de los demás componentes, ya que sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades, para el desarrollo de las acciones

Capítulo 2

Capítulo 2: Análisis de la integración de las Normativas del SGICH y SCI, Evaluación inicial.

En este Capítulo se realiza una caracterización de la empresa en cuanto a su estructura, objetivos y metas, se exponen de manera general el contenido de las normativas del SGICH, así como una descripción de cómo se desarrolla el proceso de diagnóstico y por último se realiza una evaluación inicial del componente ambiente de control del SCI, incluyendo su integración con las normativas del SCICH.

2.1. Caracterización de la empresa

La Empresa Termoeléctrica Cienfuegos se constituye el 30 de Enero de 2001 mediante Resolución No. 78 dictada por el Ministro de la Industria Básica. Está constituida por dos unidades (CMC 3 y CMC 4) de tecnología japonesa, aunque la generación de Electricidad en Cienfuegos se remonta a la Central Eléctrica ubicada en el Prado en el año 1892, teniendo su continuación en la Central Eléctrica "O'Bourke" (llamada "Dionisio San Román" después de su nacionalización) la que constaba de dos unidades de procedencia Norteamericana (U.S.A), de tecnología avanzada con una capacidad instalada de 5 MW (5 000 kw) cada una.

En el año 1968 se decide desarrollar dos unidades de 30 MW de procedencia Checa. Posteriormente en el año 1978 la alta dirección del país decide ampliar la capacidad de generación de la planta, se instalan y comienzan a explotar 2 unidades japonesas, de capacidad nominal de 158 MW cada una.

Ya en el 2008 salen de servicio por baja técnica las dos plantas de tecnología checas por tener un consumo específico alto, agravada por las malas condiciones técnicas. También en el mismo año se acometió una modernización a la unidad #4 (japonés), en el cual, se cambió toda la instrumentación de campo y se sustituyó las paredes de agua de la caldera.

Su Objeto Empresarial inicialmente aprobado, la Generación de la Energía Eléctrica, entró en vigor mediante la Resolución N° 014 de fecha 3 de Enero del 2001 emitida por el Ministro de Economía y Planificación.

La Resolución N° 233 de fecha 27 de Abril de 2006 del Ministerio de Economía y Planificación modifica el Objeto Empresarial por el siguiente:

- ✓ Generar y suministrar energía eléctrica al sistema eléctrico nacional en pesos cubanos.
- ✓ Prestar servicios de consultoría en dirección y planificación de mantenimiento industrial en pesos cubanos.

Capítulo 2: Análisis de la integración de las Normativas del SGICH y SCI, Evaluación inicial.

- ✓ Realizar estudios de diagnóstico industrial, calderas y equipos rotatorios en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios técnicos, de reparación y mantenimiento a equipos estáticos y rotatorios, así como electrónicos, de comunicaciones y de automática en pesos cubanos.
- ✓ Realizar la comercialización mayorista de excedente de agua desmineralizada, vapor e hidrógeno, así como escoria residual de las calderas y residuales de la producción de agua desmineralizada en pesos cubanos.
- ✓ Prestar servicios de calibración de equipos de medición en pesos cubanos y pesos convertibles al costo.
- ✓ Prestar servicios técnicos especializados de mecánica, eléctrica y automática en pesos cubanos.
- ✓ Prestar servicios técnicos especializados químicos en pesos cubanos.
- ✓ Comercializar de forma mayorista productos ociosos de lento movimiento en pesos cubanos.
- ✓ Comercializar de forma mayorista chatarra al Sistema de la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas en pesos cubanos y pesos convertibles.
- ✓ Prestar servicios de transportación de carga por vía automotor en pesos cubanos.
- ✓ Brindar servicios de alimentación a sus trabajadores y de otras entidades que participen en la Modernización, Reparación y Mantenimiento a las Centrales Eléctricas en pesos cubanos.

Los servicios que brinda la ETE Cienfuegos son los siguientes:

1. Generación de energía eléctrica.
2. Mantenimiento de equipos primarios, secundarios y en la subestación.

Dentro de la planeación estratégica de la Entidad y para el logro de las funciones tiene bien definida la misión y la visión que se presentan a continuación:

Misión: La Central Termoeléctrica de Cienfuegos forma parte del Sistema Eléctrico, dedicada básicamente a generar y suministrar energía eléctrica para satisfacer los requerimientos y necesidades crecientes de nuestros clientes, con un alto nivel de profesionalismo, garantizando el necesario equilibrio con el entorno y el medio ambiente.

Visión: Trabajar por colocarse como entidad de referencia dentro del sistema UNE-MINBAS, siendo la Central Termoeléctrica más rentable y eficaz en el ámbito nacional con sólidos valores y una alta profesionalidad y profundo sentido de pertenencia caracterizándonos además por una elevada optimización y desarrollo de los recursos humanos, facilitando y priorizando la protección al Medio Ambiente.

La empresa estableció sus objetivos de trabajo para el año 2012 basados en los lineamientos del partido.

Capítulo 2: Análisis de la integración de las Normativas del SGICH y SCI, Evaluación inicial.

1. Cumplir con los Indicadores Técnico-Productivos definidos para el año. (Lineamiento 242: Eficiencia en la Generación Eléctrica).
2. Ejecutar los ciclos de Mantenimiento de los Bloques Generadores y sus Objetos Auxiliares, en concordancia con los Planes Anuales, mediante el empleo de Sistemas de Gestión de la actividad de Mantenimiento. (Lineamiento 220: Recuperar Mantenimiento Industrial y Recuperación de piezas).
3. Lograr la certificación, recertificación ó implantación plena de los Sistemas de Gestión cubiertos por los Procesos respectivos. (Lineamientos 216: Mejorar la Infraestructura Técnica de normalización, metrología y calidad)
4. Concluir satisfactoriamente y en la fecha requerida los Cierres Contables, manteniendo los Requerimientos Contables y Estadísticos, garantizando las solicitudes y reservas de los Recursos Financieros y verificando el cumplimiento del Plan propuesto para el año. (Lineamiento 8: El incremento de facultades a las direcciones de las entidades); (Lineamiento 12: La elevación de la responsabilidad y facultades hace imprescindible exigir la actuación ética de las entidades y sus jefes); (Lineamiento 16: Las empresas deciden y administran su capital de trabajo e inversiones hasta el límite previsto en el plan); (Lineamiento 20: Ingresos vinculados a los resultados); (Lineamiento 121: Descentralización del Plan de Inversiones).
5. Realizar el 100 % de las operaciones de los Almacenes de manera automatizada mediante el programa ASSETS. (Lineamiento 134: Se contará con marco regulatorio que propicie la introducción de avances de la ciencia, la innovación y la tecnología).
6. Cumplimentar al 100% el plan de Estudios de Organización del Trabajo, dejando fundamentada la Plantilla de Cargos de la Empresa. Lineamiento 4: Sobre los cambios estructurales y organizativos; (Lineamiento 6: Sobre la separación de las funciones empresariales y estatales); (Lineamiento 7: Llegar a ser empresas bien organizadas); (Lineamiento 8: Control de los recursos de la empresa); (Lineamiento 23: Sobre la aprobación de las plantillas de cargo en las empresas.)
7. Mantener la condición de Objetivo Protegido, para la obtención de la condición de Máxima Seguridad, desarrollando sistemas técnicos de protección, el perfeccionamiento de procedimientos, la especialización de nuestro personal y la adecuada planificación y preparación para la Defensa. (Lineamiento 12: Sobre la actuación ética de las empresas.)
8. Ejecutar no menos del 80 % de las Acciones Constructivas y resolver el 100 % de las Averías que requiera la Organización, garantizando la mejora continúa de los servicios que se les brinda a los trabajadores. (Lineamiento 235: Sobre la promoción del reciclaje y el aumento del valor agregado de productos recuperados.)

9. Fortalecer la preparación de Cuadros y Reservas desde la proyección estratégica del MINBAS, la UNE y la propia Empresa, en un 80,3 %. (Lineamiento 138: Sobre la capacitación de técnicos y cuadros.)

Los niveles de producción en los últimos meses se han comportado con estabilidad y solidez dándole cumplimiento a los indicadores fundamentales como son: La generación bruta, factor de potencia disponible y el consumo específico bruto. En la Tabla No. 2.1 se muestra el comportamiento de estos indicadores con cierre de febrero 2011 y 2012:

Indicadores	U/M	2011		2012	
		Plan	Real	Plan	Real
Generación Bruta	MWH	95705.0	95705.0	109886.2	112514.0
Factor de Potencia Disponible	%	109.78	121.27	111.40	131.13
Consumo Específico Bruto	g/kWh	259.58	256.64	259.37	257.78
Factor de Insumo	g/MWh	7.53	7.10	7.62	7.34

Tabla No. 2.1: Indicadores Técnico Productivos. Fuente de elaboración: propia.

La Empresa Termoeléctrica Cienfuegos está compuesta por la Dirección General, 3 direcciones funcionales y 5 Unidades Empresariales de Base presupuestadas, el organigrama correspondiente se muestra en el **Anexo 1**. Esta estructura se puede clasificar como lineal funcional, en la misma se aprecian las relaciones de mando y control que se establecen. La plantilla general de la empresa es de 432 trabajadores de los cuales 34 son militantes de la juventud (UJC), 95 son militantes del partido (PCC).

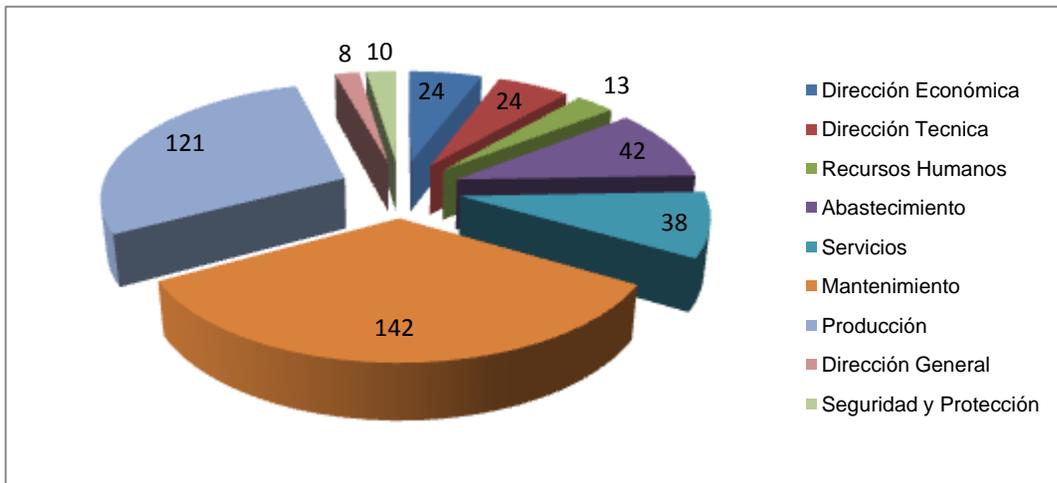


Figura No. 2.1: Cantidad de trabajadores en general distribuidos por áreas. Fuente: Elaboración propia.

En la entidad trabajan 82 mujeres que representan el 19.43 % del total de los trabajadores, distribuidas por áreas como se puede observar en la figura 2.2

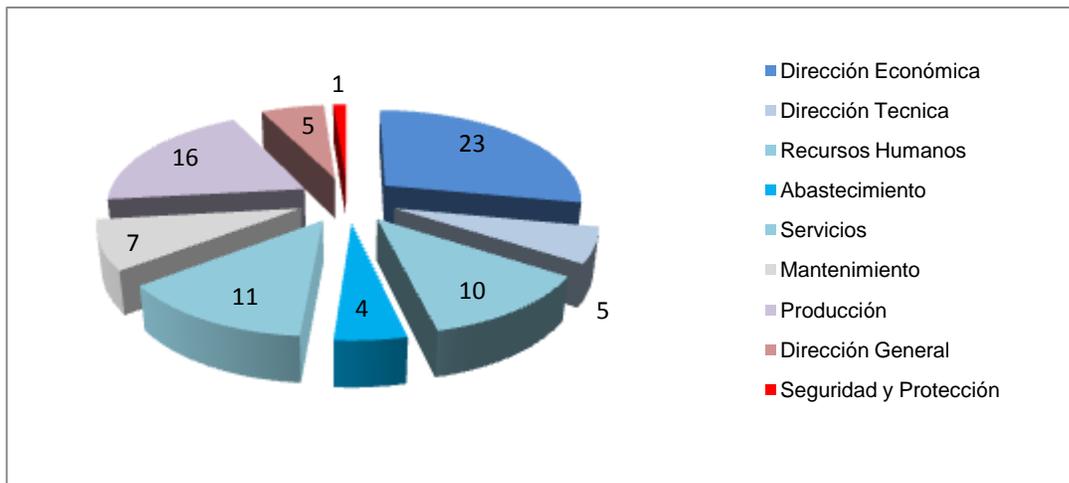


Figura No. 2.2: Cantidad de mujeres distribuidas por áreas. Fuente: Elaboración propia.

La **figura No 2.3** se muestra el nivel de escolaridad que existe en la empresa de manera general. Los trabajadores se distribuyen en Operarios, Técnicos, Dirigentes, Servicios y Administrativos.

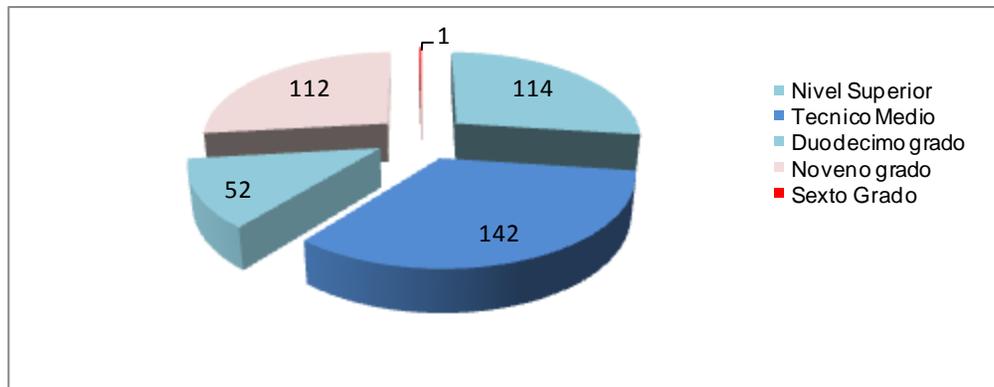


Figura No 2.3: Cantidad de trabajadores en general por nivel de escolaridad. Fuente: Elaboración propia.

En el mapa general del proceso (**Ver Anexo 2**) se observa cómo se relacionan los diferentes procesos: Dirigir Entidad (Estratégico), Generar Energía (Principal), Medir, Analizar y Gestionar Mejoras (Auxiliar) y Gestionar Recursos

2.2. Normas Cubanas Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano

La Oficina Nacional de Normalización (**NC**) es el organismo que representa al país ante las organizaciones internacionales y regionales de normalización, tiene como misión coadyuvar al mejoramiento continuo de la producción y los servicios en función del crecimiento de la economía nacional y la elevación de la calidad de vida de la población a través de la aplicación de la política estatal en materia de normalización, metrología y calidad.

La implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior. El marco regulatorio actual aprobado por la NC en nuestro país está enmarcado en las Normas Cubanas 3000:2007, 3001:2007 y 3002:

2.2.1. Norma Cubana NC 3000:2007.

La NC 3000:2007 define los términos más utilizados en la implementación y aplicación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano con el objetivo de unificar la terminología utilizada en esta materia y que este proceso se realice de forma homogénea en todas las organizaciones, regulándose lo siguiente:

TÉRMINOS Y DEFINICIONES

- 3.1 Acción correctiva
- 3.2 Acción de capacitación
- 3.3 Acción preventiva
- 3.4 Adiestramiento laboral
- 3.5 Alta dirección
- 3.6 Ambiente de trabajo
- 3.7 Atención al hombre
- 3.8 Auditoría
- 3.9 Autocontrol de la GICH
- 3.10 Calificación formal
- 3.11 Calificador de cargos
- 3.12 Capacitación
- 3.13 Capital humano
- 3.14 Cargo
- 3.15 Categoría ocupacional
- 3.16 Certificación de competencias
- 3.17 Certificación del SGICH
- 3.18 Clima Laboral
- 3.19 Coeficientes escala salarial
- 3.20 Colectivo laboral
- 3.21 Comité de competencias
- 3.22 Comité de ingreso
- 3.23 Competencias laborales
- 3.24 Competencias organizac.
- 3.25 Comunicación
- 3.26 Comunicación institucional
- 3.27 Condiciones de trabajo
- 3.28 Conformidad
- 3.29 Contrato de trabajo
- 3.30 Convenio Colectivo Trabajo
- 3.31 Cultura Organizacional
- 3.32 Desarrollo de Capital Humano
- 3.71 Jornada laboral
- 3.72 Manual de gestión de CH
- 3.73 Medidas disciplinarias
- 3.74 Mejora continua
- 3.75 Metas
- 3.76 Misión
- 3.77 Modo de formación
- 3.78 Necesidades de capacitación
- 3.79 No conformidad
- 3.80 Objetivo
- 3.81 Operario
- 3.82 Organización
- Conjunto de personas e instalaciones
- 3.83 Organización del trabajo
- 3.84 Pagos adicionales
- 3.85 Pago condiciones labor. anormales
- 3.86 Participación de los trabajadores
- 3.87 Perfil de competencias
- 3.88 Período de prueba
- 3.89 Plan de capacitación y desarrollo
- 3.90 Plan de carrera
- 3.91 Planificación de capital humano
- 3.92 Plantilla de cargos
- 3.93 Plus o diferencia salarial
- 3.94 Política de empleo
- 3.95 Política de GCH
- 3.96 Prevención
- 3.97 Proceso
- 3.98 Procedimiento
- 3.99 Procesos de trabajo
- 3.100 Programa
- 3.101 Productividad del trabajo

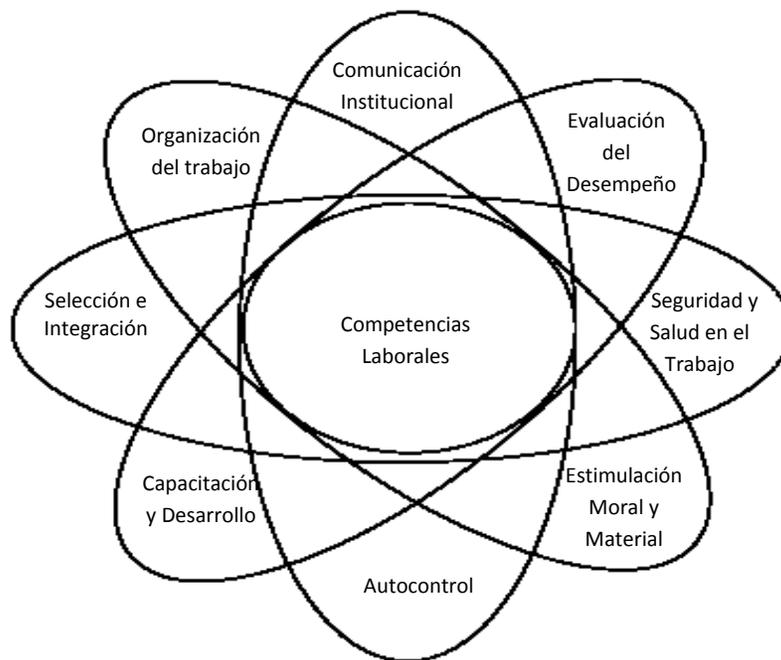
- 3.33 Desempeño laboral adecuado
- 3.34 Desempeño laboral superior
- 3.35 Desempeño organizacional
- 3.36 Dirigentes
- 3.37 Disciplina laboral
- 3.38 Dispensa salarial
- 3.39 Documento
- 3.40 Efectividad:
- 3.41 Eficacia
- 3.42 Eficiencia
- 3.43 Empleo
- 3.44 Enfoque basado en procesos
- 3.45 Entidad laboral
- 3.46 Ent. aprendizaje permanente.
- 3.47 Ergonomía
- 3.48 Escala de complejidad
- 3.49 Escalafón
- 3.50 Estimulación material
- 3.51 Estimulación moral
- 3.52 Estipendio
- 3.53 Estructura de la organización
- 3.54 Estudio del trabajo
- 3.55 Evaluación del desempeño
- 3.56 Evaluación del impacto
- 3.57 Evidencia objetiva
- 3.58 Expediente laboral
- 3.59 Fondo de salario
- 3.60 Formación por competencias
- 3.61 Formas y sistemas de pago
- 3.62 Funcionarios
- 3.63 Garantía salarial interr. laboral
- 3.64 Gestión
- 3.65 Gestión por competencias
- 3.66 Horas extras
- 3.102 Puesto de trabajo
- 3.103 Reclutamiento
- 3.104 Registro
- 3.105 Registro de personal
- 3.106 Reglamento Disciplinario Interno
- 3.107 Relación laboral
- 3.108 Requisitos
- 3.109 Requisitos de calificación
- 3.110 Salario
- 3.111 Salario básico
- 3.112 Salario escala
- 3.113 Salario medio
- 3.114 Salario mínimo
- 3.115 Salario móvil
- 3.116 Salario promedio
- 3.117 Satisfacción del usuario o cliente
- 3.118 Seguridad y salud en el trabajo
- 3.119 Selección e integración
- 3.120 Servicio social
- 3.121 Sistema
- 3.122 Sistema de GICH
- 3.123 Sistema de trabajo
- 3.124 Sistema salarial
- 3.125 Tarifa salarial
- 3.126 Técnico
- 3.127 Tiempo de servicios
- 3.128 Trabajador administrativo
- 3.129 Trabajador de servicios
- 3.130 Trabajador disponible
- 3.131 Trabajador interruptos
- 3.132 Trabajo
- 3.133 Trabajo extraordinario
- 3.134 Trazabilidad
- 3.135 Vacaciones anuales pagadas

- 3.67 Idoneidad demostrada
- 3.68 Impacto
- 3.69 Inspección
- 3.70 Interrupción laboral
- 3.136 Validación
- 3.137 Valores
- 3.138 Verificación
- 3.139 Visión

2.2.2. Norma Cubana NC 3001 y 3002: 2007.

La NC 3001:2077 define el conjunto de requisitos a cumplir por las organizaciones para lograr la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, que tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, en el incremento de la productividad, en las relaciones laborales satisfactorias, así como en la respuesta de las necesidades de las personas que reciben los servicios o adquieren los bienes materiales producidos.

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos se resume en el esquema siguiente:



La NC 3002:2007 establece un conjunto de precisiones y referencias, que le permiten a las organizaciones conocer cómo implementar el cumplimiento de los requisitos establecidos para el diseño y aplicación de su Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano sirve de guía o patrón de orientación para que cada organización diseñe e implemente su propio sistema, cada requisito mencionado anteriormente es explicado como tiene que realizarse la implementación.

Para garantizar la implementación de un SGICH, en función de lograr un desempeño laboral superior de los trabajadores y la organización, así como un impacto positivo en la calidad, eficiencia, eficacia y productividad de los procesos, se tiene que cumplir con lo siguiente:

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

2.3. Desarrollo del proceso de diagnóstico de las NC-3000, 3001 y 3002: 2007.

El Estado Cubano con el objetivo de encaminar a las empresas al logro de su gestión integral y resultados de eficiencia y eficacia han establecido un cuerpo legal que rige y guía esta nueva etapa de desarrollo en las organizaciones, en el cual está incluido este nuevo enfoque de gestión del capital humano. Constituyen parte importante de este cuerpo legal el Decreto 281, Reglamento para el Fortalecimiento y Consolidación del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial Cubano, y la familia de las Normas Cubanas 3000, 2007, estas últimas explicadas con anterioridad.

Para la implementación de un SGICH es necesaria la realización de un diagnóstico que nos ilustre la situación real de la organización en materia de capital humano y nos permita concebir la estrategia a aplicar para eliminar cualquier deficiencia que constituya una barrera o impedimento en dicha implementación.

Un diagnóstico puede realizarse siguiendo el procedimiento explicado a continuación:

- FASE I: Preparación inicial.

Capítulo 2: Análisis de la integración de las Normativas del SGICH y SCI, Evaluación inicial.

Esta fase está dirigida a garantizar el éxito de las restantes fases y etapas que conforman el proceso de implementación del procedimiento, logrando la preparación y participación activa de todo el personal involucrado en la actividad, desde la alta dirección hasta el nivel operativo. Esta fase queda desglosada en las siguientes etapas:

- ✓ Etapa 1. Determinar las necesidades de entrenamiento
- ✓ Etapa 2. Sensibilización o entrenamiento inicial:

• FASE II: Caracterización de la empresa.

Esta fase tiene como objetivo el logro de una perspectiva más clara sobre las peculiaridades de la entidad tanto en su organización general como en su ambiente externo e interno, en aras de determinar posibles brechas a salvar o sobre las cuales trabajar en el momento específico del diagnóstico. La misma estará dividida en las siguientes etapas:

- ✓ Etapa 1. Estudio de los antecedentes históricos y de la organización general de la entidad.
- ✓ Etapa 2. Análisis del ambiente externo.
- ✓ Etapa 3. Análisis del ambiente interno.

• Fase III: Diagnóstico de la Gestión de Capital Humano.

Esta fase del procedimiento tiene como objetivo principal diagnosticar el estado actual de la Gestión del Capital Humano en la entidad, constituye la fase principal y está estructurada en las siguientes etapas:

- Etapa 1. Diagnóstico de los factores influyentes externos: Esta etapa tiene como fin determinar las amenazas externas que puedan tener una influencia negativa en la GCH de la organización, así como las oportunidades que el ambiente externo ofrece para en la GCH de la empresa.
- Etapa 2. Diagnóstico de los factores influyentes internos: Este paso será realizado sobre las bases de lo estipulado por la Normas Cubanas 3000, 3001, 3002, del 2007, la misma permite la medición y evaluación del nivel de integración que va alcanzando la empresa, además de la identificación de sus debilidades, fortalezas, oportunidades, y amenazas. En esta etapa se mide el estado de los procesos de gestión de capital humano y el nivel de integración interna y externa, sus resultados permiten tomar medidas para la plena integración estratégica y la efectiva participación de los trabajadores en aras de lograr un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

- Fase IV: Elaboración de la estrategia.

Culmina el diagnóstico con la propuesta a la máxima dirección de la estrategia a desarrollar a partir de sus resultados, se define el problema estratégico relacionado con los factores externos de la organización y con los factores internos de la misma que puede atentar contra la implementación del SGICH. La solución general a este problema, es lo que debe reflejarse en la elaboración de la estrategia global.

2.4. Evaluación del Componente Ambiente de control y su integración con las Normas Cubanas en la CTE Cienfuegos.

El componente Ambiente de Control se considera como la base de los demás componentes que intervienen en el control interno de una organización, sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico en el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo. Conforman el conjunto de buenas prácticas y documentos referidos a la constitución de la organización, al marco legal de las operaciones aprobadas, a la creación de sus órganos de dirección y consultivos, a los procesos, sistemas, políticas, competencias laborales, desempeño, disposiciones legales y procedimientos; lo que tiene que ser del dominio de todos los implicados y estar a su alcance.

El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano tiene un impacto en la calidad de todos los procesos, en su eficiencia y eficacia, integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

2.4.1 Integración general entre las normativas del SGICH y SCI.

El proceso de integración no es más que aplicar los principios del enfoque de la gestión por procesos y no desde el punto de vista de la especialización en actividades independientes, la idea es gestionar el conjunto de procesos que forman la empresa de forma única, como un conjunto de procesos que deben verse desde una perspectiva global y equilibrada para conseguir la máxima eficacia y eficiencia empresarial y de satisfacción del cliente y la sociedad.

La integración de ambos sistemas permite la incorporación de la totalidad de los procesos, actividades y operaciones con un enfoque sistémico, posibilitando que no existan duplicidad en las

políticas, a continuación se realiza un análisis comparativo de sus normativas. (Fuente: Elaboración propia).

Sistema de Control Interno	SGICH
Componente Ambiente de Control	NC 3001: 2007
Normas del Componente.	(Normas y Requisitos mas representativos)
<p>a) planeación, planes de trabajo anual, mensual e individual:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Integrar a su Sistema de Control Interno, el proceso de planificación, los objetivos y planes de trabajo, para relacionarlo con los procesos, actividades y operaciones en el interés de asegurar el cumplimiento de su misión y de las disposiciones legales que le competen. 	<p>4.1.1 La adopción de un SGICH deberá ser una decisión estratégica de la alta dirección de la organización.</p> <p>4.1.4 La organización tendrá definida la estrategia para hacer realidad sus objetivos a mediano y largo plazo.</p> <p>4.1.9 La organización deberá identificar los procesos inherentes al SGICH y su interrelación e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.</p>
<p>b) integridad y valores éticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ El SCI se sustenta en la observancia de valores éticos por parte de los directivos superiores, directivos, ejecutivos, funcionarios y trabajadores, cuya dirección desempeña un papel principal al contribuir con su ejemplo personal a elevar el 	<p>4.9. Definidos la misión, la visión y los valores de la organización y aprobado su objeto social, así como deberá garantizar que lo conozcan y dominen todos los trabajadores y que existan los medios para su difusión en el colectivo laboral.</p> <p>4.9.2 Garantizar que la conozcan y dominen todos los trabajadores y que existan los medios para su difusión en el colectivo laboral.</p> <p>4.9.3 Realizar un diagnóstico del estado,</p>

<p>compromiso ético y sentido de pertenencia de todos sus integrantes.</p> <p>▶ Conocer y cumplir el:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano • Reglamento Orgánico • Manual de Procedimiento • Convenio Colectivo de Trabajo • Código de Conducta Específico • Reglamento Disciplinario Interno <p>▶ Definir de manera participativa sus valores, los que deben formar parte de la gestión y se miden de forma cualitativa mediante el actuar de sus miembros.</p>	<p>las necesidades y los medios de comunicación en la organización y tendrá elaborada la estrategia de comunicación, tanto interna como externa.</p> <p>4.9.4 Funcionen los mecanismos y órganos siguientes:</p> <p>a) Los órganos colectivos en los diferentes niveles de acuerdo a la estructura de la organización</p> <p>b) Las reuniones de coordinación con los factores políticos y sindicales de la organización y de las diferentes áreas aprobadas en la estructura organizativa donde éstos están constituidos.</p> <p>c) Las reuniones de los Jefes de las unidades y áreas con los trabajadores.</p> <p>d) Las comisiones, grupos y equipos de trabajo y órganos de dirección auxiliares</p>
<p>c) idoneidad demostrada:</p> <p>▶ La idoneidad demostrada del personal es un elemento esencial a tener en cuenta para garantizar la efectividad del Sistema de Control Interno, lo cual facilita el cumplimiento de las funciones y</p>	<p>4.2.1 Constituir Comité de Competencias.</p> <p>4.2.2 Procedimiento documentado del proceso de identificación y validación de las competencias.</p> <p>4.2.3 y 5 Identificar y aprobar las competencias distintivas, las de los procesos de las actividades principales y las competencias de los perfiles de los diferentes cargos de esas actividades</p>

responsabilidades asignadas a cada cargo. principales.

- ▶ **El proceso de selección y aprobación del personal, debe asegurar que el candidato seleccionado posea el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos y competencias exigidos; una vez incorporado a la entidad, debe consultar los manuales de funcionamiento y técnicos, los cuales se aprueban por la máxima autoridad, así como recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios para desempeñar su trabajo.**

4.2.4 Identificar a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no es superior.

Deberá validarse, mediante el documento correspondiente, las competencias distintivas de la organización

4.2.6 La organización deberá utilizar las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.

4.3.1 al 4.3.8 Requisitos relacionados con la medición del trabajo, aplicando las técnicas de estudio de tiempos, para determinar los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral, así como el tiempo que invierte un trabajador competente en llevar a cabo una tarea, (Idoneidad y contenido de trabajo)

4.5.1 al 4.5.9, Requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo.

4.8.1 al 4.8.4, Requisitos vinculados con la evaluación del desempeño.

4.12.1 y 2, Requisitos vinculados a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el SGICH.

<p>d) estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad:</p> <p>▶ Elaborar su estructura organizativa, para el cumplimiento de su misión y objetivos, la que se grafica mediante un organigrama, se formaliza con las disposiciones legales y procedimientos que se diseñan, donde se establecen las atribuciones y obligaciones de los cargos, que constituyen el marco formal de autoridad y responsabilidad, así como las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales en correspondencia con los procesos, actividades y operaciones que se desarrollan.</p>	<p>4.1.7 Definir y aprobar la estructura de las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y las interrelaciones entre ellas.</p> <p>4.1.8 Un miembro de la alta dirección de la organización deberá dirigir el SGICH para lo que deberá estar designado y tendrá la autoridad necesaria para el cumplimiento de sus funciones.</p> <p>4.3.9 y 10 Elaborar su plantilla de cargos, se corresponde con el nivel de la actividad productiva o de servicios que desarrolla.</p>
<p>e) políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos:</p> <p>▶ Cumplir con las políticas y prácticas en la gestión de recursos humanos, para ello diseñan los procedimientos donde se relacionan las acciones a desarrollar en cumplimiento de las disposiciones legales establecidas a tal efecto;</p>	<p>4.4.1 al 4.4.10, Políticas de selección e integración.</p> <p>4.6.1 al 4.6.7, Políticas de estimulación y salarios.</p> <p>4.7.1 al 4.7.8, Políticas seguridad y salud del trabajo.</p> <p>4.11, Requisitos vinculados a la administración del Capital humano.</p> <p>4.12.3 Requisitos vinculados a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente</p>

prestan especial atención a la formación de valores; al desarrollo en función de incrementar sus capacidades; así como deben mantener por parte de los jefes inmediatos un control sistemático y evaluación del cumplimiento de lo establecido en los planes de sus subordinados.

- ▶ Mantener un alto nivel de actualización de los procedimientos establecidos para la selección, capacitación, formación, rotación, promoción, evaluación del desempeño del personal, seguridad y salud del trabajo lo que tiene que ser controlado por el área de Recursos Humanos.

Los requisitos establecidos en el acápite 4.10, (del 1 al 6), requisitos vinculados al autocontrol del SGICH, se integran con todas las normas de este componente puesto que se realiza una evaluación integral del mismo, las acciones se implementan en el Componente Supervisión y Monitoreo.

2.4.2. Evaluación inicial del Componente Ambiente de Control en la CTE Cienfuegos.

Se realiza una evaluación inicial del Sistema de control interno implementado en el componente ambiente de control, lo que contribuye al diagnóstico de la NC 3001:2007.

Normas:

a) Planeación estratégica, planes de trabajo anual, mensual e individual.

Se tomo como muestra las áreas de UEB de Mantenimiento y área de regulación y control de la Dirección técnica, comprobándose lo siguiente:

Se encuentran elaborados los Planes de trabajo anual, mensual e individual a todos los niveles y los mismos incluyen las acciones que garanticen el cumplimiento de los objetivos y metas, evaluándose mensualmente el cumplimiento cualitativo de los planes aprobados.

Para este criterio se tuvo en cuenta los documentos siguientes:

- Plan de trabajo individual Director UEB Mantenimiento.
- Plan de trabajo individual Director Técnico.
- Plan de trabajo individual especialistas de Calidad, Seguridad y Salud, Medio Ambiente, Inspectores de mantenimiento, Planificadores de mantenimiento, Jefes de Taller.
- Objetivos de trabajo planificados para el 2012 en las dos áreas.
- Planificación del presupuesto de gasto (PIGD)
- Plan de Negocios 2012.
- Plan de Mantenimiento 2012.

b) Integridad y valores éticos

Se reviso en esta norma el 100% de la documentación que obra en poder de la especialista de cuadro de la empresa y en la que se agrupa los aspectos fundamentales a cumplir en esta norma, siendo revisada la documentación siguiente:

- Reglamento de valores
- Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.
- Certificación de firmas de los cuadros de la empresa que evidencian el conocimiento y discusión del código y reglamento.
- Acciones de capacitación planificadas y ejecutadas 2011 y 2012 sobre esta temática.
- Plan de acciones y ejecución de la divulgación en toda la empresa, (Confirmada en UEB Producción, ATM y Servicio, áreas del edificio administrativo, incluyendo la entrada de la empresa).
- Plan y ejecución de los temas a tratar en el matutino general, que se aprueba en el Consejo de Administración semanal.

Se comprueba que:

- Tienen implementadas normas o reglas aplicables en la entidad para el desarrollo de una cultura ética, las mismas e divulgan a todos los miembros de la entidad.
- Los cuadros y dirigentes tienen firmado el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, manteniendo la ejemplaridad, siendo chequeada la preparación general de los mismos y su

vinculación con los demás trabajadores, lográndose una cultura de responsabilidad administrativa y la honradez en todos sus actos, no se han reportado hechos de corrupción e ilegalidad.

- Están identificados los valores de la entidad.

c) Idoneidad demostrada.

Se escogió el área UEB de Abastecimiento para la revisión de esta norma, la misma incluye la Dirección de compra, los almacenes y transporte, revisándose la documentación siguiente:

- Planes individuales de capacitación y su comparación con el general de la empresa 2011 y 2012.
- Ejecución del plan de capacitación del 2011, evidencia archivada en el área de Capacitación y desarrollo de la dirección de RRHH.
- Determinación de las necesidades de capacitación (DNC)
- Requisitos de idoneidad, perfiles de cargos : Director UEB, Especialista B en ATM, Técnico en ATM, Técnico "A" del Transporte Automotor , Chofer "A", Chofer C, Mecánico "B" Automotor, Encargado de Almacén, Dependiente de Almacén, Dependiente Transportador de Mercancías.
- Auto fotografía para el estudio del trabajo.
- Metodología y Evaluación del desempeño de: Director UEB, Especialista B en ATM, Técnico en ATM, Técnico "A" del Transporte Automotor , Mecánico "B" Automotor, Encargado de Almacén y Dependiente de Almacén.
- Actas del Comité de Expertos, (Octubre a Diciembre 2011).
- Información de hechos relevantes y de corrupción.
- Actas asamblea de afiliados, (Octubre a Diciembre 2011)
- Actas del Consejo de Dirección ATM, (Octubre a Diciembre 2011)

Se comprueba lo siguiente:

- Están elaborados los planes individuales de capacitación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la determinación de las necesidades y los resultados de las evaluaciones, los que se integran en el plan de capacitación y desarrollo de la entidad, estas actividades son desarrolladas en función de las deficiencias y aspectos que conspiran contra la calidad del trabajo y el cumplimiento de las funciones asignadas.
- Están definidas las acciones concretas y específicas de capacitación en función de cumplir con los objetivos y metas.

Capítulo 2: Análisis de la integración de las Normativas del SGICH y SCI, Evaluación inicial.

- Están establecidos los requisitos de idoneidad que deben cumplir los diferentes cargos, realizándose la evaluación del desempeño según la metodología
- Está constituido el Comité de expertos, existiendo evidencia del funcionamiento.

El Comité de Expertos es un Órgano Asesor que se crea con el objetivo de asesorar, al Director General o Directores de Uniones Empresariales de Base a los efectos de determinar la idoneidad demostrada de cada trabajador.

Los Comités de Expertos en su función se regirán por lo establecido en la Resolución No.12 del 98 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. En la empresa se crean según resolución 051/2009.

Los Comités de Expertos estarán integrados por cinco ó siete miembros efectivos, en dependencia de las características del área y el número de trabajadores que posea, compuestos de la siguiente forma:

- Un designado por la Dirección.
- Un designado por la Organización Sindical.
- Un designado por la Unión de Jóvenes Comunistas.
- Dos ó cuatro trabajadores destacados elegidos en Asamblea General de trabajadores.

Se exceptúa la Unidad Empresarial de Base de Abastecimiento, la cual tendrá tres miembros, un designado por la dirección, un designado por la organización sindical y un trabajador destacado elegido en asamblea con los trabajadores.

- Los métodos y estilos de dirección que aplica la entidad están encaminados a crear una atmósfera de confianza mutua, basada en la difusión de una información veraz, la comunicación adecuada, la delegación de funciones y técnicas de trabajo participativo y cooperativo, dirigido a aumentar el sentido de pertenencia, el desempeño eficaz y el logro de los objetivos institucionales.
- Se realizan estudio del trabajo utilizando el método de auto fotografía, confeccionado por el propio trabajador y analizado por especialista de OTS del área de recursos humanos, se tiene en cuenta la Resolución 26/06 del MTSS.
- Existe una adecuada comunicación entre los diferentes niveles de la entidad y mecanismos de retroalimentación permanentes que fortalecen la calidad en el trabajo.
- Cuando se detectan deficiencias y violaciones que constituyen hechos , son transmitidas oportunamente y por los canales de comunicación adecuados a todos los trabajadores, en el matutino por área y general de la empresa son divulgados semanalmente los hechos del sistema UNE, hasta este periodo no se ha reportado ningún hecho en el área.

- El personal tiene una actitud receptiva con respecto a los controles en su entorno de trabajo, brindando sugerencias para mejorar los controles.
- El personal se siente comprometido con los objetivos institucionales.
- En los análisis que se realizan en cada área participan los trabajadores para la toma de decisiones, existiendo evidencia de los aspectos tratados en las reuniones.
- Se divulgan ampliamente al personal las medidas de control interno que se implantan en la entidad.

d) Estructura organizativa y asignación de autoridad y responsabilidad.

Se tomo como muestra las áreas de UEB de servicio, mantenimiento y área de regulación y control de la Dirección de recursos humanos, comprobándose los documentos siguientes:

- Organigrama de las áreas.
- Plantilla aprobada y cubierta
- Diseño y contenido de los puestos de trabajo
- Documento legal que crea la entidad
- Objeto Social.
- Certificado de inscripción en el Registro de Empresas.
- Niveles de acceso
- Resoluciones de nombramiento.
- Resolución de niveles de autoridad y firmas autorizadas.

Se comprueba lo siguiente:

- La estructura organizativa permite el logro de los objetivos de a entidad y la aplicación de los controles pertinentes, estando actualizada la plantilla aprobada y cubierta, el contenido de los puestos de trabajo y la estructura. **Anexos 1, 3, 4, 5**

Área	Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta
• Empresa (Total)	432	408
• RRHH	13	12
• UEB Servicio	40	37

- UEB Mantenimiento 143 136

- Los cuadros, dirigentes, funcionarios y trabajadores designados cuentan con las resoluciones de nombramientos, analizándose la adecuada relación jerárquica ente los diferentes puestos y el diseño de los mismos.
- Los trabajadores conocen los límites de su ámbito de acción, evaluándose mensualmente a través de los planes de trabajo su actuar dentro de este ámbito. Posee el documento legal que crea la entidad.
- El Objeto Social se encuentra aprobado mediante Resolución 233/2006 MEP, constando además con el certificado de inscripción en el Registro de Empresas 105-0-12316.
- Las funciones o tareas delegadas se asigna por escrito la autoridad necesaria, a quien se delega, para que pueda tomar las decisiones y emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido, se encuentran bien definidos en la estructura los niveles de autoridad y consta la empresa con Resolución 046/2012 de firmas autorizadas para el control de los recursos.

e) Políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos.

Se comprueba lo siguiente:

- La Norma Cubana 3001 del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano se encuentra en proceso de implementación, en el presente año el objetivo de trabajo fundamental de la Dirección de Regulación y Control de Recursos Humanos es certificar el SGICH y en estos momentos se desconoce hasta donde se ha logrado avanzar en este objetivo.
- La resolución 8 del 2005 Reglamento General sobre relaciones laborales establece en el Capítulo II, artículo 18 que los trabajadores con independencia del tipo de contrato que suscriben, son objeto de recibimiento por parte de la administración en coordinación con la organización sindical y demás organizaciones del centro.
- El artículo 19 da cumplimiento al anterior, donde la administración elabora un programa de acogida que garantiza la iniciación laboral adecuada, diseñada bajo la responsabilidad del jefe inmediato del trabajador, en coordinación con la organización sindical y demás organizaciones del centro. En el recibimiento el trabajador conoce entre otras informaciones las siguientes:

- a) Historia y tradiciones de la entidad.
 - b) Objeto, misión y valores de la entidad.
 - c) Organización del trabajo, producciones principales o servicios que brindan.
 - d) Sistemas de pago y estimulación.
 - e) Capacitación y desarrollo de los recursos humanos y posibilidades de promoción.
 - f) Idoneidad demostrada, competencia laboral y evaluación del desempeño, fundamentalmente en el puesto que va a ocupar.
 - g) Normas y seguridad y salud.
 - h) Reglamento disciplinario interno y el Convenio Colectivo de Trabajo.
 - i) Presentación de los dirigentes administrativos y de la organización sindical.
 - j) Cualquier otra información de interés.
-
- Las normativas establecidas para la contratación del personal con las que cumple la empresa son código del trabajo, política de empleo y la Resolución 8/2005
 - Las plantillas de cargo se localizan en el departamento de Organización del Trabajo y los Salarios, las mismas se hallan actualizadas hasta la fecha.
 - La disciplina laboral consiste en el estricto cumplimiento del orden establecido en el centro de trabajo por la legislación laboral vigente. El reglamento disciplinario interno de nuestra empresa esta amparado por la Resolución No. 157/2011.0. El objetivo de este Reglamento Disciplinario de la Empresa y sus Unidades subordinadas es fijar las normas disciplinarias y de conducta, así como las obligaciones y prohibiciones específicas que rigen la actividad laboral de los trabajadores y la administración para lograr la consecución de las funciones que les competan.
 - El reglamento Disciplinario de la Empresa cuenta de 14 capítulos detallados como sigue:
 - I. De los objetivos y alcance del reglamento.
 - II. De las obligaciones comunes a todos los trabajadores que laboran en la entidad.
 - III. De las obligaciones y prohibiciones específicas a los técnicos que laboran en la empresa.
 - IV. De las obligaciones y prohibiciones específicas del personal de explotación de centrales eléctricas.
 - V. De las obligaciones y prohibiciones específicas del personal de mantenimiento de centrales eléctricas que labora en la entidad
 - VI. De las obligaciones y prohibiciones específicas del personal administrativo que labora en la empresa y sus unidades.

- VII. De las obligaciones y prohibiciones específicas del personal de servicio que labora en la empresa.
- VIII. De las obligaciones y prohibiciones específicas del personal de almacenes que labora en la empresa y sus unidades.
- IX. De las obligaciones y prohibiciones específicas del personal que operan equipos de transporte y/o equipos tecnológicos.
- X. De las obligaciones y prohibiciones específicas de los trabajadores albergados que laboran en la empresa.
- XI. Obligaciones y prohibiciones comunes de los trabajadores que laboran en los grupos de seguridad y protección de la empresa.
- XII. Obligaciones y prohibiciones comunes de los trabajadores que utilizan equipos tecnológicos y de información.
- XIII. De las infracciones y aplicaciones de las medidas disciplinarias.
- XIV. De los deberes de la administración y sus facultades para la aplicación del reglamento disciplinario
- Los Expedientes Laboral de cada trabajador y las hojas resumen, se encuentran actualizados, localizables y correctamente archivados y custodiados en el departamento de personal.
 - El órgano de Justicia Laboral de Base fue reestructurado por necesidad de la entidad el 9/2/11, el mismo esta compuesto por 3 miembros activos y 3 suplentes, lo representan el Sindicato, la administración y un trabajador elegido por la masa trabajadora.
 - En el año 2011 se presentaron ante el órgano un total de 7 reclamaciones de los trabajadores, 6 por medidas disciplinarias y una de derecho laboral, de estas fueron declaradas con lugar 4, con lugar en parte 1 y sin lugar 2.
 - En el año 2011 el plan de capacitación se comporto al 138 % de cumplimiento realizándose 247 acciones, de ellas 179 internas y 247 externas, capacitándose un total de 6602 trabajadores. Para el año 2012 se encuentran planificadas 134 acciones, de ellas 104 internas y 30 externas con 3679 trabajadores a capacitar.
 - En la Empresa se aplica la forma de pago por resultados del trabajo y el sistema de pago se rige por Indicadores Específicos de la producción o los servicios.
 - En la entidad rigen diecisiete Sistemas de Pago por cumplimiento de los indicadores específicos, comprendidos en igual número de grupos de evaluación, con el fin de lograr la motivación de los trabajadores.

- En el último trimestre del año 2011 fueron estimulados 353 trabajadores con un presupuesto de 3706.40 CUC, consistiendo el estímulo en villa Lupe a 2 trabajadores y almuerzos al resto

Otros aspectos asociados al Componente

Planificación Estratégica, Plan y Presupuesto

La empresa en su plan estratégico tiene como política definida lograr la integración de todas sus divisiones estructurales hacia la identificación y satisfacción de los requisitos y expectativas de sus clientes, tanto internos como externos. Establece la dirección por objetivos como método participativo y herramienta principal para proponerse en cada periodo metas superiores que consoliden el estadio alcanzado, y a su vez, propicien el salto al siguiente, para ello identifica y jerarquiza los valores compartidos en la organización, potenciando su incorporación al sistema de dirección como motivación personal en el desarrollo deseado para el logro de una empresa competitiva, caracterizada por una cultura innovadora.

Como soporte para la materialización de la estrategia integrada de la empresa la cual esta basada en la inteligencia empresarial se identifican las áreas de resultados claves, Contabilidad, Finanzas, Contratación, Innovación, Técnica, Capital Humano, Seguridad y Salud, Protección Física y Gestión Ambiental, asegurándonos de que todo nuestro personal disponga de la preparación, calificación y formación requerida, un correcto sistema de comunicación e información, así como de los recursos necesarios para el logro del objetivo identificado.

Misión: La Empresa Termoeléctrica de Cienfuegos, forma parte del Sistema Eléctrico, dedicada básicamente a generar y suministrar energía eléctrica para satisfacer los requerimientos y necesidades crecientes de nuestros clientes, con un alto nivel de profesionalismo, garantizando el necesario equilibrio con el entorno y el Medio Ambiente.

Visión: Trabajar por colocarse como entidad de referencia dentro del sistema UNE-MINBAS, siendo la Empresa Termoeléctrica más rentable y eficaz en el ámbito nacional con sólidos valores y una alta profesionalidad y profundo sentido de pertenencia caracterizándonos además por una elevada optimización y desarrollo de los recursos humanos, facilitando la protección al Medio Ambiente.

Se analiza en los diferentes niveles de la organización el cumplimiento de la Planificación hasta el Plan de trabajo individual y se adoptan las medidas que corresponden.

Capítulo 2: Análisis de la integración de las Normativas del SGICH y SCI, Evaluación inicial.

El Plan de negocios se encuentra desagregado por unidades organizativas y por áreas, de acuerdo con la estructura de la entidad y cumpliendo con las regulaciones de la UNE, su cumplimiento se conocen y analiza por los dirigentes y trabajadores de las unidades organizativas y áreas.

El Plan de Ingresos y Gastos en divisas, desagregado por unidades organizativas y por áreas, de acuerdo con la estructura explicada con anterioridad, se encuentra creada la comisión de análisis de gastos que funciona mensual y todas las áreas rinden cuenta de la ejecución real, evaluándose y tomado medidas de ser requerido cuando existen desviaciones.

Está elaborado el Plan de Ahorro de los portadores energéticos siendo el área técnica la encargada de evaluar su cumplimiento semanalmente es analizado en el matutino general con todos los trabajadores, se encuentra creado el comité energético y se reúnen sus miembros según cronograma de reuniones.

Existe evidencia de los aspectos tratados en las reuniones del Consejo de Dirección para el análisis de la ejecución de la Planificación Estratégica, el Plan y el Presupuesto y las medidas que se adoptan en caso necesario, aspecto que se comprobó en la revisión de las actas en un periodo de seis meses (Septiembre/11 a febrero/12), incluyéndose en esta comprobación por un mismo periodo actas de el comité de Perfeccionamiento Empresarial, Presupuesto de gasto, flujo de caja y energético.

Se adoptan medidas en las reuniones realizadas en los diferentes niveles y áreas de la entidad, que contribuyan a la erradicación de aspectos que conspiren contra el buen funcionamiento de la Planificación.

Se chequea sistemáticamente el cumplimiento de los planes de trabajo en cada unidad organizativa y área de trabajo, que permita detectar posibles incumplimientos y adoptar las medidas necesarias.

Manuales

Se encuentran establecidos manuales y procedimientos para los procesos, subprocesos y actividades que se ejecutan, teniendo en cuenta las normativas emitidas por los órganos reguladores y las particularidades propias de la empresa, no obstante en el caso específico de gestión de capital humano, el manual utilizado es el general de la UNE, no estando adecuado aún a las características de la empresa, aspecto que se comporta igual con el manual de capacitación y desarrollo, no se tiene en cuenta en este criterio una evaluación del 100% de los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa

En el sistema de gestión de calidad que se encuentra certificado según Norma ISO 9001: 2008, esta habilitado el registro con todos lo manuales y procedimientos para los procesos, subprocesos y

actividades que se confeccionaron, descritos también en el mapa de procesos, se evidencia que cuando ocurren cambios estos son actualizados, previamente se realiza un estudio el cual se circula con todos los implicados y posteriormente se aprueban según los niveles de autoridad establecidos, para la emisión de este criterio se tuvo en cuenta los manuales y procedimientos de la UEB de Abastecimiento, en la que se evidencia lo siguiente:

Manual de Procedimientos Generales (MPG), Manual de Abastecimiento y Servicio (MAS) y Carpeta de Procesos (CP), confeccionados por la empresa a partir de la legislación vigente por organismos rectores y en particular MINBAS y UNE, siendo los mismos:

- ✚ TC-DO-0051: Descripción organizativa UEB Abastecimiento, (MPG).
- ✚ ETE – 231: Proceso de Compras y servicios para la gestión, (CP).
- ✚ TC-SA-0001 Seguridad para la Manipulación y Transportación de los Equipos de Grandes Pesos y/o Dimensiones, (MAS).
- ✚ TC-SC-0002 Adquisiciones de Productos en los Almacenes, (MAS).
- ✚ TC-SC-0003 Evaluación de Proveedores, (MAS).
- ✚ TC-SA-0003 Manipulación, Recepción, Almacenamiento, Entrega y Transportación de los Materiales de Soldadura, (MAS).
- ✚ TC-SA-0004 Control de Inventario en los Almacenes, (MAS).
- ✚ TC-SA-0005 Recepción, Transportación, Manipulación, Almacenamiento y Entrega de Productos Químicos, (MAS).

2.5 Conclusiones Parciales del Capítulo

- ✚ La implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior.
- ✚ Para su implementación es necesaria la realización de un diagnóstico que nos ilustre la situación real de la CTE Cienfuegos en materia de capital humano y nos permita concebir la estrategia a aplicar para eliminar cualquier deficiencia que constituya una barrera o impedimento.
- ✚ Se reafirma que el componente ambiente de control se considera como la base de los demás componentes que intervienen en el control interno de una organización, sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico en el desarrollo de las acciones, reflejando la actitud asumida por la máxima dirección y el resto del colectivo, por ello se realiza una evaluación inicial.

- ✚ Lograr la integración de ambos sistemas conllevará a un cambio en la mentalidad estratégica de los directivos de la empresa y a pensar en integrar la información relevante como parte del proceso esencial en la adopción de las decisiones.

Capítulo 3

Capítulo 3: Estado de implantación del SGICH, propuesta de acciones para la integración con el SCI.

En el Capítulo se muestra el resultado del diagnóstico ejecutado al cumplimiento de la NC 3001: 2007 SGICH con el objetivo de conocer el estado de implantación de la misma, teniendo en cuenta este resultado se realiza una vinculación con las normas del componente ambiente de control del SCI, proponiéndose además acciones para concluir la implantación y la integración de ambas normativas.

3.1 Resultado del diagnóstico en el cumplimiento de la NC 3001:2007, SGICH.

Para la determinación del grado de implementación de un SGCH se realizó un diagnóstico que muestra la situación real de la organización, en su ejecución se tuvo en cuenta las fases descritas en el Capítulo anterior, epígrafe 2.3. Se realizó un análisis de la integración con las normativas establecidas para el sistema de control interno en el componente ambiente de control.

Los resultados que ofrece la tecnología de diagnóstico son: establece el grado de orientación estratégica con que está operando la empresa en esta gestión; señala la dirección del proceso de cambio hacia donde deben orientarse, identifica el modelo de referencia de plena integración con otros sistemas; mide y evalúa el nivel de integración actual de la gestión de recursos humanos con la estrategia empresarial general.

Las áreas de la organización contactadas durante la realización del diagnóstico fueron, Dirección de RRHH, Capacitación, OTS, Personal, Cuadros, Psicólogo, Control Interno, Seguridad del Trabajo, Jurídica, y Calidad, contando con la colaboración de especialistas y técnicos de las mismas, mostrándose a continuación el resultado:

Descripción de la calificación	Calificación	No. de acápites de la NC 3001:2007
• Se cumplimentan	C	69
• No conformidades	NC	2
• Parcialmente cumplido	PC	23
Total Requisitos		94

El Diagnóstico abarcó un total de 94 puntos de la norma 3001:2007, lo que representa un 73.4 % de los requisitos cumplidos, un 24.47 % de requisitos parcialmente cumplidos y un 2.13 % de requisitos

Capítulo 3: Estado de implantación del SGICH, propuesta de acciones para la integración con el SCI.

no conformes. El Diagnóstico nos brinda una idea general del estado de cumplimiento de la norma a partir de un muestreo de los procesos que se ejecutan.

En la tabla que se muestra a continuación se exponen por requisito el cumplimiento de la NC 3001:2007. (Fuente: Elaboración propia)



4.1, Requisitos Generales.	4.1.1	PC	<ul style="list-style-type: none"> • Ver comentarios y observaciones de los requisitos de la norma.
4.1.2 La implantación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano deberá incluir la documentación siguiente: a) La política de gestión de capital humano y los objetivos. b) El manual de gestión de capital humano. c) Los procedimientos documentados obligatorios y todos los que se requieran para la		PC	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentra elaborado Manual del Capital Humano propio de la Organización. • Elaborar los procedimientos obligatorios siguientes: <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y validación y certificación de las competencias demostrada del trabajador para un determinado cargo.(4.2) 2. Planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del capital humano (4.5). 3. Autocontrol del sistema de gestión integrada (4.10). • Se adoptaron los procedimientos obligatorios del SGC según NC ISO

Capítulo 3: Estado de implantación del SGICH, propuesta de acciones para la integración con el SCI.

<p>aplicación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. d) Los registros.</p>		<p>9001:2008 correspondientes a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Control de documentos 2. Control de los registros 3. Auditorías internas 4. Control de no conformidades 5. Acciones correctivas y preventivas. <ul style="list-style-type: none"> • Revisar el Reglamento interno con respecto a la norma en el punto 4.8, ya que la misma trata la evaluación del desempeño que es otro de los documentos obligatorios exigidos por esta norma. • Revisar los registros según el procedimiento TC-GQ 0014 Control de Registros.
<p>4.1.3</p>	<p>C</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.
	<p>PC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un procedimiento obligatorio según establece esta norma, para el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas, de los procesos de las actividades principales, y de los cargos de dichas, actividades principales, así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo
	<p>PC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del mapa de proceso aplicando la técnica de Tormenta de ideas, con especialistas preparados para acometer esta actividad. • El procedimiento escrito "Realización de los estudios del trabajo" no está en el formato establecido según procedimiento de TC-GQ 0001, Confección de la documentación del SGC. Plantillas.
	<p>PC</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un procedimiento obligatorio según establece esta norma, para el proceso de

Capítulo 3: Estado de implantación del SGICH, propuesta de acciones para la integración con el SCI.

		<p>identificación y validación de las competencias distintivas, de los procesos de las actividades principales, y de los cargos de dichas, actividades principales, así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo.</p>
	C	<ul style="list-style-type: none"> • El Reglamento interno es un documento obligatorio establecido por esta norma por donde se realiza la evaluación del desempeño de los trabajadores. • Revisar el Reglamento interno con respecto a la norma en el punto 4.8, ya que la misma trata sobre la evaluación del desempeño que es otro de los documentos obligatorios exigidos por esta.
	PC	<ul style="list-style-type: none"> • El procedimiento para la realización del autocontrol según lo establece esta norma está en proceso de revisión y aprobación por parte de la Organización. El mismo es un documento obligatorio independiente al proceso de Auditoría Interna.
4.1.4, 4.1.5	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.
4.1.5	PC	<ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra en proceso de implementación el Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.
4.1.6	PC	<ul style="list-style-type: none"> • No existe evidencia de estudios de Ergonomía ya que es una de las actividades que se contempla en el clima laboral de la

Capítulo 3: Estado de implantación del SGICH, propuesta de acciones para la integración con el SCI.

		Organización.
4.1.7	C	• Cumplido.
4.1.8	C	• Cumplido.
4.1.9	PC	• No están identificados todos los subprocesos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, realizar la revisión del mapa de proceso actual aplicando la técnica de Tormenta de ideas, con especialistas preparados para acometer la actividad de Organización de estudios del trabajo, evaluación del desempeño, y estimulación del personal.
4.1.10	C	• Cumplido.
4.1.11	C	• Cumplido.
4.2, 4.2.1 Requisitos vinculados con las competencias laborales	PC	• El Comité de Competencia de la Empresa, no tiene en cuenta las competencias de los procesos de las actividades principales.
4.2.2	PC	• Elaborar un procedimiento obligatorio según establece esta norma, para el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas, de los procesos de las actividades principales, y de los cargos de dichas, actividades principales,

Capítulo 3: Estado de implantación del SGICH, propuesta de acciones para la integración con el SCI.

		así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo.
4.2.3	PC	<ul style="list-style-type: none"> • Los Perfiles del cargo de los puestos claves están aprobados (operación, mto.), y el resto están en etapa de impresión. • No existe evidencia de la competencia de los procesos principales.
4.2.4	PC	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentar la identificación de los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias.
4.2.5.	PC	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe elaborar un procedimiento obligatorio según establece esta norma, para el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas, de los procesos de las actividades principales, y de los cargos de dichas, actividades principales, así como el proceso de certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo. • Se encuentra en proceso de implantación según UH-CP- 6.4.A1 del Manual de cap. de la UNE (UH-CE 0001 rev 01)
4.2.6	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.
4.3, Requisitos vinculados con la organización del	4.3.1 NC	<ul style="list-style-type: none"> • No se ha identificado el proceso que establezca las premisas para acometer el estudio del trabajo.

Capítulo 3: Estado de implantación del SGICH, propuesta de acciones para la integración con el SCI.

trabajo.		<ul style="list-style-type: none"> • No existe evidencia del mapa de proceso. • Falta elaboración del mapa de proceso aplicando la técnica de Tormenta de ideas, con especialistas preparados para acometer esta actividad.
4.3.2	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.
4.3.3	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.
4.3.4	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido
4.3.5	PC	<ul style="list-style-type: none"> • El procedimiento escrito “Realización de los estudios del trabajo” no está en el formato establecido según procedimiento de TC-GQ 0001, Confección de la documentación del SGC. Plantillas. El mismo constituye un documento obligatorio. • Revisar el procedimiento según lo establecido en el acápite 4.3 de NC 3001 y 3002:2007 respectivamente. • El procedimiento está en proceso de implantación
4.3.6	PC	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a que el proceso de producción de GE lo define la tecnología define, no existe una descripción escrita para nuevos procesos o métodos resultantes una vez aplicado el estudio del trabajo • No existe evidencia de estudios ergonómicos en la Empresa
4.3.7	PC	<ul style="list-style-type: none"> • Los estudios de tiempo para el aprovechamiento de la jornada laboral, así como el tiempo que invierte en llevar a cabo una tarea según una norma de rendimiento está en proceso de implantación.
4.3.8	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.

Capítulo 3: Estado de implantación del SGICH, propuesta de acciones para la integración con el SCI.

4.3.9	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.
4.3.10	PC	<ul style="list-style-type: none"> • El Balance de Capacidad de carga está iniciado, pero no está terminado. Se debe continuar con el área de Mantenimiento fundamentalmente.
4.3.11	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido según Res. 36/2010
4.4, Requisitos vinculados con la selección e integración	4.4.1 C	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el procedimiento según lo establecido en el acápite 4.4 de NC 3001 y 3002:2007 respectivamente • El Procedimiento TC-HS 0001 Reclutamiento y Selección del Personal es un documento obligatorio según esta norma.
4.4.2	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.
4.4.3	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.
4.4.4	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.
4.4.5	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.
4.4.6	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.
4.4.7	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.
4.4.8	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.
4.4.9	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.
4.4.10	C	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda incluir en el mapa del Proceso ETE-2612, el tratamiento de los adiestrados.
4.5, 4.5.1 Requisitos vinculados a capacitación y	C	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda que los procedimientos generados se revisen según lo establecido en el acápite 4.5 de NC 3001 y 3002:2007 respectivamente

Capítulo 3: Estado de implantación del SGICH, propuesta de acciones para la integración con el SCI.

desarrollo.		
4.5.2	C	• Cumplido.
4.5.3	PC	• Es necesario hacer procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación según lo establece esta norma para en el acápite 4.5. El mismo es un documento obligatorio establecido por esta norma.
4.5.4	C	• Cumplido.
4.5.5	C	• Cumplido.
4.5.6	C	• Cumplido.
4.5.7	C	• Cumplido.
4.5.8	C	• Cumplido.
4.5.9	NC	<ul style="list-style-type: none"> • La Organización se encuentra en proceso de estudio y de conformar las bases para lograr que se le otorgue la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente” • La organización deberá lograr que se le otorgue la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente”, a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
4.6, Requisitos vinculados a la estimulación moral y material de los trabajadores	4.6.1 C	• Cumplido.

Capítulo 3: Estado de implantación del SGICH, propuesta de acciones para la integración con el SCI.

4.6.2	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.
4.6.3	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.
4.6.4	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.
4.6.5	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.
4.6.6, 4.6.7	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.
4.7, Requisitos vinculados a la Seguridad y salud del trabajo	4.7.1 C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.
4.7.2	C	<ul style="list-style-type: none"> • Se revisó la DO.0023 donde se identificaron por separado las responsabilidades de las autoridades. • Se concluyó con la elaboración de los perfiles del cargo del especialista y técnico en SST.
4.7.3	C	<ul style="list-style-type: none"> • Se actualizaron los procedimientos de SST del Manual de la UNE, pero los mismos no tienen la fecha de emisión del documento. • Se actualizaron las instrucciones de SST de los puestos de trabajo.
4.7.4	C	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe solicitar un servicio de Auditoría para la revisión y corrección de los posibles peligros, evaluación de los riesgos e implementación de las medidas de control necesarias en todas las áreas de la Empresa. • Se actualizaron los procedimientos de SST del Manual de la UNE, pero los mismos no tienen la fecha de emisión del documento. • Se actualizaron las instrucciones de SST de

Capítulo 3: Estado de implantación del SGICH, propuesta de acciones para la integración con el SCI.

		los puestos de trabajo.
4.7.5	C	• Cumplido.
4.7.6	C	• Cumplido.
4.7.7	C	<ul style="list-style-type: none"> • El personal designado para los cargos de SST (especialista y técnico) están certificados como auditores en las normas NC-ISO 9001:2008, NC-ISO 18001:2005, y NC ISO 19011: 2005 para la realización de los trabajos incidiendo positivamente en la capacidad de cumplimiento del proceso. • Se concluyó con la elaboración de los perfiles del cargo del especialista y técnico en SST.
4.7.8	C	<ul style="list-style-type: none"> • Se actualizaron los procedimientos de SST del Manual de la UNE, pero los mismos no tienen la fecha de emisión del documento. • Se actualizaron las instrucciones de SST de los puestos de trabajo.
4.8, 4.8.1 Evaluación del desempeño	C	• Cumplido.
4.8.2	C	• Cumplido.
4.8.3	C	• Cumplido.
4.8.4	C	• Cumplido.
4.8.5	C	• Revisar el Reglamento interno con respecto a la norma en el punto 4.8, ya que la misma trata la evaluación del desempeño y es un documento obligatorio exigido por esta norma.
4.9, 4.9.1, 4.9.2 Requisitos	C	• Cumplido.

Capítulo 3: Estado de implantación del SGICH, propuesta de acciones para la integración con el SCI.

vinculados a la comunicación institucional		
4.9.2	C	• Cumplido.
4.9.3	C	• Cumplido.
4.9.4	C	• Cumplido.
4.9.5	C	• Cumplido.
4.9.6	C	• Cumplido.
4.9.7	C	• Cumplido.
4.10, 4.10.1 Requisitos vinculados al autocontrol del SGICH.	C	• Cumplido.
4.10.2	C	• Cumplido.
4.10.3	PC	• El procedimiento para la realización del autocontrol según lo establece esta norma está en proceso de revisión y aprobación por parte de la Organización. El mismo es un documento obligatorio independiente al proceso de Auditoría Interna.
4.10.4	C	• Cumplido.
4.10.5	PC	• Las acciones a tomar como resultado de la evaluación del autocontrol no se documentan según el procedimiento TC GQ 0012 Tratamiento de no conformidades, correcciones, acciones correctivas y preventivas.

Capítulo 3: Estado de implantación del SGICH, propuesta de acciones para la integración con el SCI.

4.10.6	PC	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda incluir las actividades de OTS, personal y tratamiento con los adiestrados.
4.11, 4.11.1 Requisitos vinculados a la Administración del Capital Humano.	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.
4.11.2	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.
4.11.3	C	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe identificar un proceso que contemple la actividad de personal.
	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.
	C	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe determinar el alcance del proceso de inspección. • Las inspecciones se realizan mensualmente por programa de Inspección. • Se recomienda revisar las Listas de chequeo donde se incorpore los requisitos de la norma 3001:2007 para llevar a cabo las inspecciones del proceso.
4.11.4	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.
	PC	<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente se encuentran en proceso de elaboración. Se recomienda la culminación de los mismos.
4.11.5	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.
4.12, 4.12.1 Requisitos vinculados a los dirigentes,	C	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido.

funcionarios y personal especializado que atiendan directamente el SGICH		
4.12.2	PC	• Las competencias elaboradas de los cuadros están en trámite de revisión y aprobación por el órgano de cuadro de la UNE.
4.12.3	C	• Cumplido.

En **Anexo 6** se exponen por cada requisito de la NC 3001: 2007 las evidencias y los registros documentados que fueron consultados para la determinación del grado de implementación de la misma.

3.2 Vinculación del resultado del diagnóstico con el cumplimiento del Componente Ambiente de Control y sus normas en el SCI.

A partir del diagnóstico del grado de implementación de la NC 3001:2007, la evaluación inicial del Componente Ambiente de Control y el análisis de la integración de ambas normativas, se muestra a continuación el resultado por requisitos no conformes y parcialmente conformes, exponiéndose los aspectos que se encuentran en proceso de implementación, realizándose además la vinculación con las normas del componente ambiente de control. Este resultado proporciona a la alta dirección de la empresa trazar una estrategia adecuada para conseguir la máxima eficacia y eficiencia empresarial.

Requisitos No Conformes

4.3 Requisitos vinculados a la organización del trabajo. (Aplicando las técnicas de estudio de tiempos, para determinar los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral, así como el tiempo que invierte un trabajador competente en llevar a cabo una tarea, (Idoneidad y contenido de trabajo)

4.3.1 La alta dirección deberá identificar los procesos que añaden valor o encarecen los costos y las premisas para acometer el estudio del trabajo.

No se ha identificado los procesos que añaden valor o encarecen los costos, no estando elaboradas las premisas para acometer el estudio del trabajo.

Capítulo 3: Estado de implantación del SGICH, propuesta de acciones para la integración con el SCI.

El estudio del trabajo comprende el estudio de procesos o métodos y la medición del trabajo, estando estrechamente vinculados y son necesarios para mejorar los procedimientos y procesos de trabajo, a partir del análisis de los indicadores económicos y de calidad. Se comenzó un estudio para identificar estos procesos pero no se ha concluido.

4.5 Requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo.

4.5.9 La organización deberá lograr que se le otorgue la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente”, a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

No cuenta la entidad con la categorización de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente”.

El otorgamiento de la categoría “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente” constituye el reconocimiento que se otorga por la integralidad y los resultados en el trabajo de capacitación y desarrollo de su capital humano a una organización, teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

- El enfoque de la capacitación no lo limitan a la concepción tradicional de los trabajadores a cursos, sino que se dirige lograr que estos de forma permanente estén recibiendo conocimientos por diferentes vías.
- Todos los trabajadores con posibilidades y necesidades identificadas, independientemente del cargo que ocupan participan en acciones de capacitación y desarrollo, lo cual se refleja en el plan elaborado y aprobado.
- Los obreros de mayor experiencia y calificación tienen la categoría de Maestro de Oficio y los profesionales que lo requieran participan en Diplomados, Maestrías o Doctorados.
- Intercambian y estudian los resultados de otras organizaciones en el país o en el exterior que son líderes en la actividad que ella desarrolla e implementan acciones para superar sus resultados.
- Utilizan cualquier período de disminución del nivel de actividad para la capacitación y el desarrollo de sus trabajadores.
- Los graduados de nivel medio que lo requieren están incorporados a la enseñanza superior para alcanzar ese nivel.
- Se ejecutan satisfactoriamente los planes de entrenamiento de los recién graduados y se evalúa periódicamente su cumplimiento y el desempeño de estos. Se asegura el cumplimiento del Servicio Social de los recién graduados.

Capítulo 3: Estado de implantación del SGICH, propuesta de acciones para la integración con el SCI.

- La organización podrá obtener esta categoría a partir del cumplimiento de los requisitos y regulaciones emitidas por el MTSS, se encuentra en proceso de estudio para solicitar la evaluación de la entidad competente que avale la atribución de esta categoría.

Integración al SCI

Estos dos requisitos se encuentran vinculados con la Norma Idoneidad demostrada, por ser un elemento esencial a tener en cuenta para garantizar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo, el estudio del trabajo es tenido en cuenta para la elaboración de las competencias y cada trabajador una vez incorporado debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios para desempeñar su trabajo.

Se relacionan también con la norma políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos, puesto que se deben implementar procedimientos para cumplir con las políticas.

Requisitos Parcialmente Conformes

4.1, Requisitos Generales.

4.1.1 al 4.1.9 (Se explican a partir de los requisitos específicos de la norma)

4.2 Requisitos vinculados con las competencias laborales

(4.2.1 al 4.2.5), requisitos referidos a:

Designar y constituir el Comité de Competencias de la organización.

- ▶ Contar con un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias (procesos de las actividades principales y las de los cargos de dichas actividades).
- ▶ Identificar, validar y aprobar las competencias distintivas (procesos de las actividades principales y los perfiles de los diferentes cargos de esas actividades).
- ▶ Identificar a los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias y los trabajadores cuyo desempeño es adecuado pero no es superior.

El Comité de Competencia de la Empresa no tiene en cuenta las competencias de los procesos de las actividades principales (generación de energía eléctrica y mantenimiento), puesto que las mismas actualmente se encuentran elaboradas pero en proceso de revisión y aprobación.

Para el proceso de identificación y validación de las competencias distintivas, de los procesos de las actividades principales, y de los cargos de dichas, actividades principales, así como el proceso de

Capítulo 3: Estado de implantación del SGICH, propuesta de acciones para la integración con el SCI.

certificación de la competencia demostrada del trabajador para un determinado cargo se elaboro el procedimiento, el que se encuentra en proceso de revisión por el área de calidad para su posterior aprobación.

Los Perfiles del cargo de los puestos claves están elaborados y aprobados (operación y mantenimiento) y el resto están en etapa de impresión.

Se encuentra en proceso de implantación según UH-CP- 6.4.A1 del Manual de Capacitación de la UNE (UH-CE 0001 rev 01)

Integración al SCI

Estos requisitos están vinculados con la norma Idoneidad demostrada, establecidos para identificar y validar las competencias laborales, garantizando el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo.

4.3 Requisitos vinculados a la organización del trabajo

(4.3.5 al 7 y 10), requisitos referidos a:

- ▶ Procedimiento documentado, donde se establece cómo realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo, así como la forma de implementar estos resultados.
- ▶ Descripción escrita para los nuevos procesos o métodos resultantes de la aplicación de estudios del trabajo.
- ▶ medición del trabajo, aplicando las técnicas de estudio de tiempos, para determinar los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral, así como el tiempo que invierte un trabajador competente en llevar a cabo una tarea según una norma de rendimiento, tiempo o servicio preestablecida y actualizada.
- ▶ La plantilla de cargos aprobada se corresponde con el nivel de la actividad productiva o de servicios que desarrolla la organización.

El procedimiento escrito y que se encuentra en proceso de implantación “Realización de los estudios del trabajo” no está en el formato establecido según procedimiento de TC-GQ 0001, Confección de la documentación del Sistema de gestión de calidad. En el mismo se establece el proceso para elaborar la documentación interna del SGC y las plantillas de la documentación referida, su alcance se define al manual de gestión, a las fichas de procesos, procedimientos e instrucciones de origen interno en la Empresa.

Capítulo 3: Estado de implantación del SGICH, propuesta de acciones para la integración con el SCI.

El proceso de producción de generación energía eléctrica lo define la tecnología, no existe una descripción escrita para nuevos procesos o métodos resultantes una vez aplicado el estudio del trabajo. (Se debe proponer una excepción)

No existe evidencia de estudios ergonómicos en la empresa

Los estudios de tiempo para el aprovechamiento de la jornada laboral, así como el tiempo que invierte en llevar a cabo una tarea según una norma de rendimiento están en proceso de implantación.

El Balance de Capacidad de carga está iniciado, pero no está terminado. Se debe continuar con el área de Mantenimiento fundamentalmente.

Integración al SCI

Estos requisitos están vinculados con la norma Idoneidad demostrada, relacionados con la medición del trabajo, aplicando las técnicas de estudio de tiempos, para determinar los niveles de aprovechamiento de la jornada laboral, así como el tiempo que invierte un trabajador competente en llevar a cabo una tarea, (Idoneidad y contenido de trabajo).

4.5 Requisitos vinculados a la capacitación y desarrollo

4.5.3 La organización deberá contar con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano.

Actualmente las políticas aplicadas en la empresa con relación a la capacitación y desarrollo están establecidas en el manual de capacitación elaborado por la Unión Eléctrica.

En el manual se encuentran establecidos los objetivos generales y específicos, marco legal, descripción del proceso, organización, integración, ejecución, impacto, evaluación, autocontrol, mantenimiento y mejoras al sistema. El mismo se encuentra en proceso de implantación.

Integración SCI

Estos requisitos están vinculados con la norma Idoneidad demostrada, relacionados con que cada trabajador una vez incorporado debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios para desempeñar su trabajo.

4.10 Requisitos vinculados al autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano

(4.10.3,5 y 6), requisitos referidos a:

Capítulo 3: Estado de implantación del SGICH, propuesta de acciones para la integración con el SCI.

- ▶ Procedimiento documentado para la realización del autocontrol al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
- ▶ Discutir con las áreas y responsables implicados los resultados de los autocontroles realizados, el tratamiento a las no conformidades detectadas, así como la toma de acciones correctivas y preventivas para eliminarlas.
- ▶ Realizar la evaluación sistemática de la efectividad y eficacia del Sistema de Gestión de Capital Humano aplicado por la organización.

El procedimiento para la realización del autocontrol según lo establece esta norma está en proceso de elaboración y revisión para ser presentado a la alta dirección. El mismo es un documento obligatorio independiente al proceso de Auditoría Interna, en el que se tiene en cuenta los aspectos siguientes:

Estructura, funciones y responsabilidades relacionadas con el autocontrol y la evaluación del funcionamiento del sistema.

- Aspectos que serán objeto del autocontrol.
- Formas en que se realizará el autocontrol y la evaluación del funcionamiento del sistema.
- Indicadores que se utilizará para la evaluación de los diferentes procesos.
- Lista de chequeo de los aspectos que serán revisados, controlados o evaluados en cada uno de los procesos del sistema.
- Formato y registros que se utilizarán para recoger los resultados del autocontrol y la evaluación del sistema.

Las acciones a tomar como resultado de la evaluación del autocontrol no se documentan según el procedimiento TC GQ 0012 Tratamiento de no conformidades, correcciones, acciones correctivas y preventivas, establecido en el sistema de gestión de calidad. Estas acciones tributan al sistema de control interno, sin un registro diseñado, aplicándose la guía de autocontrol elaborada a partir de las normas establecidas para el componente ambiente de control.

El resultado de estas acciones se analiza en el comité de prevención y control, el cual tiene elaborado anualmente su plan temático y de rendición de cuentas.

Integración SCI

Los requisitos establecidos en el acápite 4.10, (del 1 al 6), requisitos vinculados al autocontrol del SGICH, se integran con todas las normas de este componente puesto que se realiza una evaluación integral del mismo, las acciones se implementan en el componente supervisión y monitoreo.

4.11 Requisitos vinculados a la Administración de Capital Humano

4.11.4 La organización deberá llevar los registros y controles establecidos en la legislación laboral vigente y fundamentalmente los siguientes:

- a) Consecutivo anual de las medidas disciplinarias aplicadas, donde constan los escritos sancionadores hasta la rehabilitación del trabajador.
- b) Índice de morbilidad.
- c) Control de las ausencias e impuntualidades.
- d) Control de altas y bajas
- e) Escalafones generales y por cargos.
- f) Confección y control de la pre nómina de pagos emitidos.
- g) Control de las designaciones para ocupar cargos de dirección, funcionarios y demás designados.

Actualmente se encuentran en proceso de elaboración, el inciso (e) escalafones generales o por cargos.

Integración al SCI

Este requisito se encuentra vinculado a la norma políticas y practicas de en la gestión de recursos humanos, relacionado con mantener actualizados, localizables y correctamente archivados, los documentos y registros de administración del capital humano.

4.12 Requisitos vinculados a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

4.12.2 Deberán demostrar que poseen las competencias requeridas relacionadas con:

- a) Planificación del trabajo y los capital humano, recursos materiales y financieros.
- b) Selección del personal.
- c) Gestión total de calidad.
- d) Organización del trabajo.

Capítulo 3: Estado de implantación del SGICH, propuesta de acciones para la integración con el SCI.

- e) Formación y desarrollo de capital humano.
- f) Motivación.
- g) Liderazgo.
- h) Relaciones interpersonales.
- i) Negociación y solución de conflictos.
- j) Trabajo en equipo.
- k) Comunicación institucional.
- l) Dirección por objetivos y valores.
- m) Seguridad y salud en el trabajo y ergonomía.

La organización propiciará a través de todos los medios y vías que los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el SGICH, obtengan o posean las competencias requeridas para ejercer sus funciones.

Las competencias de los cuadros están elaboradas estando pendiente de revisión u aprobación por parte del órgano de cuadro de la unión eléctrica, este proceso se inicio e diciembre 2011 y concluyo en el mes de mayo 2012, se elaboraron los perfiles de cargo de todos los cuadros así como las rutas de ascenso desde los técnicos hasta el cargo, estableciéndose las competencias que deben tener para ser cuadro o reserva, al nivel de la empresa ya fueron aprobado en la comisión de cuadro. Se encuentran planificadas las acciones necesarias en los planes de capacitación y desarrollo, individuales y colectivos que contribuyan a la obtención de las competencias necesarias.

Integración SCI

Este requisito está vinculado con la norma Idoneidad demostrada, relacionados con que los dirigentes, funcionarios tengan definido su competencia y reciban la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios para desempeñar su trabajo.

3.3 Propuestas de acciones a desarrollar para concluir la implementación de la NC 3001: 2007 SGICH.

Capítulo 3: Estado de implantación del SGICH, propuesta de acciones para la integración con el SCI.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se propone a la máxima dirección de la empresa las acciones que deben realizarse para concluir el proceso de implantación de esta normativa, las mismas están formuladas primeramente teniendo en cuenta los requisitos no conforme, seguido los requisitos parcial conforme y por ultimo una sugerencia de acciones para aquellos requisitos que se diagnosticaron implantados.

Propuesta de acciones a realizar

Requisitos



- 4.3 1. Elaborar las premisas a tener en cuenta para acometer el estudio del trabajo.
- 4.3.1 2. Realizar el estudio para concluir con la identificación de los procesos que añaden valor o encarecen los costos.
- (NC)
- 4.5 1. Realizar diagnóstico interno a la actividad de capacitación y desarrollo en cuanto a los aspectos siguientes:
- 4.5.9
- (NC)
- El enfoque de la capacitación no lo limitan a la concepción tradicional de los trabajadores a cursos, sino que se dirige lograr que estos de forma permanente estén recibiendo conocimientos por diferentes vías.
 - Todos los trabajadores con posibilidades y necesidades identificadas, independientemente del cargo que ocupan participan en acciones de capacitación y desarrollo, lo cual se refleja en el plan elaborado y aprobado.
 - Los obreros de mayor experiencia y calificación tienen la categoría de Maestro de Oficio y los profesionales que lo requieran participan en Diplomados, Maestrías o Doctorados.
 - Intercambian y estudian los resultados de otras organizaciones en el país o en el exterior que son líderes en la actividad que ella desarrolla e implementan acciones para superar sus resultados.
 - Utilizan cualquier período de disminución del nivel de actividad para la capacitación y el desarrollo de sus trabajadores.
 - Los graduados de nivel medio que lo requieran están incorporados

Capítulo 3: Estado de implantación del SGICH, propuesta de acciones para la integración con el SCI.

a la enseñanza superior para alcanzar ese nivel.

- Se ejecutan satisfactoriamente los planes de entrenamiento de los recién graduados y se evalúa periódicamente su cumplimiento y el desempeño de estos. Se asegura el cumplimiento del Servicio Social de los recién graduados.

2. A partir del resultado del diagnóstico en caso de no cumplirse alguno de los objetivos analizados en el mismo, tomar las acciones necesarias para cumplimentar los mismos.

3. Una vez cumplimentados los aspectos requeridos solicitar a la entidad competente (MTSS) evaluación para ser otorgada la categoría de “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente”.

4.2

1. Concluir con la revisión y aprobación de las competencias de los procesos de las actividades principales (generación de energía eléctrica y mantenimiento).

4.2.1 al 5

PC

2. Concluir con la revisión y aprobación del proceso de identificación, validación y certificación de las competencias distintivas, de los procesos de las actividades principales, y de los cargos de dichas, actividades principales.

(incluye el 4.5.3)

3. Solicitar consulta especializada en cuanto al proceso de implantación del Manual de capacitación en la que se pueda definir si se elabora un manual a partir de los establecido en el Manual de Capacitación de la UNE (UH-CE 0001 rev 01) o se implanta el mismo adecuándolo a las particularidades de la CTE.

4. Concluir la implantación del Manual de Capacitación a partir de la solución de la acción anterior.

4.3

1. Realizar reunión de intercambio con los especialistas de calidad en cuanto al diseño y elaboración de procedimiento en los formatos establecidos por este sistema.

4.3.5 al 7 y 10.

PC

2. Ajustar el procedimiento escrito y que se encuentra en proceso de implantación “Realización de los estudios del trabajo” al formato establecido en procedimiento de TC-GQ 0001, Confección de la documentación del sistema de gestión de calidad.

3. Evaluar la posibilidad de exclusión de un procedimiento donde se

Capítulo 3: Estado de implantación del SGICH, propuesta de acciones para la integración con el SCI.

establece cómo realizar los análisis de los resultados de los estudios del trabajo, así como la forma de implementar estos resultados en el proceso principal de generación energía eléctrica.

4. Concluir con el proceso de implantación de los estudios de tiempo para el aprovechamiento de la jornada laboral, así como el tiempo que invierte en llevar a cabo una tarea según una norma de rendimiento.
5. Efectuar reunión de intercambio con la máxima dirección general y dirección técnica (responsable del sistema de gestión de seguridad y salud del trabajo), para definir la responsabilidad y acciones para la realización de estudios ergonómicos en la empresa.
6. Una vez definido la responsabilidad en acometer el estudio y las acciones, concluir con el mismo.
7. Concluir la confección del Balance de Capacidad de carga en todas las áreas.

4.10

4.10.3,5 y
6

PC

1. Efectuar reunión de intercambio con las partes involucradas en el autocontrol, (recursos humanos, calidad y control interno), determinar la integración completa de este sistema con el resto de las acciones programadas, así como el diseño y elaboración del procedimiento en los formatos establecidos.
2. Documentar el resultado de la evaluación del autocontrol según el procedimiento TC GQ 0012 (Tratamiento de no conformidades, correcciones, acciones correctivas y preventivas), establecido en el sistema de gestión de calidad.
3. Adecuar el cronograma de acciones al establecido por el SCI, teniendo en cuenta las acciones de autocontrol internas del área y las supervisiones generales a todas las áreas de la empresa.
4. Elaborar cronograma de auditoría interna al SGICH.
5. Determinar el personal que será responsable de ejecutar las auditorías internas del sistema.
6. Realizar acciones de capacitación a las personas responsables que ejecutaran las auditorías internas.
7. Elaborar listas de chequeo para la evaluación del SGICH.

Capítulo 3: Estado de implantación del SGICH, propuesta de acciones para la integración con el SCI.

4.11 1. Concluir la elaboración de escalafones generales o por cargos.

4.11.4

PC

4.12 1. Gestionar con la Unión eléctrica la culminación del proceso de revisión y aprobación de competencia de los cuadros presentada.

4.12.2

PC

De los requisitos diagnosticados como conformes se propone realizar las acciones que se expresan a continuación:

4.1.3 • Revisar el Reglamento interno es un documento obligatorio establecido por esta norma por donde se realiza la evaluación del desempeño de los trabajadores.

4.3.11 • Revisar el procedimiento según lo establecido en el acápite 4.4 de NC 3001 y 3002:2007 respectivamente.

4.4.10 • Incluir en el mapa del Proceso ETE-2612, el tratamiento de los adiestrados.

4.5.1 • Revisar en los procedimientos generados según lo establecido en el acápite 4.5 de NC 3001 y 3002:2007 respectivamente.

4.7.3 y 8 • Reflejar la fecha de emisión en los procedimientos de SST del Manual de la UNE que se actualizaron.

4.7.4 • Solicitar un servicio de Auditoría para la revisión y corrección de los posibles peligros, evaluación de los riesgos e implementación de las medidas de control necesarias en todas las áreas de la Empresa.

4.7.7 • El personal designado para los cargos de SST (especialista y técnico) están certificados como auditores en las normas NC-ISO 9001:2008, NC-ISO 18001:2005, y NC ISO 19011: 2005 para la realización de los trabajos incidiendo positivamente en la capacidad de cumplimiento del proceso.

4.11.3 • Se debe identificar un proceso que contemple la actividad de personal.

• Se debe determinar el alcance del proceso de inspección.

3.4 Propuesta de acciones para la integración del SGICH y el SCI.

En el análisis del contenido de las normas del componente ambiente de control se aprecia el papel primordial que juegan los recursos humanos en cuanto a: liderazgo, participación personal, mejora continua partiendo del autocontrol, desde el sistema de control integridad y valores éticos, competencia profesional, atmósfera de confianza mutua, estructura organizativa, asignación de autoridad y responsabilidad y políticas y prácticas de personal, lo cual reafirma la integralidad, la alineación y complementación de los sistemas.

El centro del modelo del SGICH es la idoneidad demostrada, que se estructura en la norma del control interno. Como el control lo ejercitan las personas, las políticas y prácticas del personal se convierten en el eje articulador del sistema integrado, el éxito de ambos modelos depende de su complementariedad.

Algunas soluciones organizativas a partir de sus puntos comunes.

En la actualidad, las organizaciones empresariales deben implantar un grupo de soluciones organizativas. Algunas de estas debido a la necesidad de lograr competitividad y otras para cumplir con las exigencias de la legislación del país.

Estas soluciones organizativas deben desarrollarse de manera integrada, contribuiría a la mejora de los resultados y al proceso de mejora continua en la organización. La implantación de un sistema integrado de gestión debe constituir una herramienta importante de soporte para el perfeccionamiento de la gestión de la empresa en el logro de sus objetivos.

Aspectos comunes que se pueden tener en cuenta para proponer soluciones organizativas para lograr la alineación de los sistemas:

- ✚ Alto nivel de compromiso de la dirección con un enfoque estratégico.
- ✚ Favorecen a la creación de una cultura organizacional.
- ✚ Propósitos dinámicos, permanentes y de mejora continua.
- ✚ Refuerzan la necesidad del diagnóstico.
- ✚ Implica una evaluación y control de resultados a través de la medición de indicadores.
- ✚ Carácter cíclico.
- ✚ Demandan participación activa y compromiso del talento humano.
- ✚ Se logra mediante la formación.
- ✚ Precisa de documentación.

Capítulo 3: Estado de implantación del SGICH, propuesta de acciones para la integración con el SCI.

Analizando estos aspectos comunes se abre la posibilidad para el directivo de una conducción acertada sobre la base de estos criterios, además de ser el reflejo de las interacciones que el enfoque en sistema y por procesos implica. La mejora continua como enfoque para el cambio en las soluciones estudiadas constituye uno de los puntos de mayor relevancia.

La integración evita la duplicidad de esfuerzos y documentos, las pérdidas de tiempo ocasionadas por la realización por separados de actividades que pudieran hacerse de forma simultánea y coordinada; así como, impide el análisis y toma de decisión divorciada de los objetivos estratégicos, a partir de estos criterios se proponen las acciones siguientes para la mejora:

- ✚ Crear un grupo de trabajo para realizar la integración total de los sistemas. (Deben ser integrantes obligatorios los especialistas principales de calidad, control interno y OTS, no funcionara de manera permanente).
- ✚ Realizar acción de capacitación a los integrantes del grupo sobre las normativas de ambos sistemas.
- ✚ Realizar un estudio de la estructura documental y herramientas de gestión que sean similares y que se apliquen simultáneamente en las áreas donde sean gestionadas, con el objetivo de lograr un nivel de alineación utilizando referencias cruzadas e los procedimientos similares.
- ✚ A partir del resultado del estudio establecer informes únicos y uniformes, así como los mecanismos de rendición de cuentas, (Ejemplo: la planificación de las auditorías, la no conformidad, el plan de prevención que agrupe todos los riesgos de la organización). Las políticas y los objetivos definidos en el resultado, se desplegarán sobre la base de los procesos existentes, alineados a las políticas y objetivos, lo cual implica el cumplimiento de principios tales como, la participación, sistematicidad e implicación de las personas.
- ✚ Ampliar el plan temático del comité de control y prevención, incluyendo en determinados periodos el análisis de la integración de los sistemas. (Ejemplo: prever duplicidad en las políticas, puesto que se van modificando en el tiempo, proponer una reestructuración de responsabilidades, cambios representativos en algún indicador). Esta propuesta se realiza basada en el hecho que mensualmente se discuten en este comité puntos similares, pero no se ha llegado a un enfoque integrador, cada sistema de manera independiente).

Atemperar los componentes y normas a los módulos y procesos del SGICH será una alternativa ineludible y dada la nueva visión los directivos que atienden la actividad de recursos humanos deberán jugar un rol y mayor responsabilidad, propiciando el liderazgo, autocontrol y la participación de los colectivos laborales en un clima de máxima honradez y principios éticos.

3.5 Conclusiones parciales del Capítulo

- ✚ Teniendo en cuenta el resultado del diagnóstico efectuado a la NC 3001:2007, SGICH se proponen acciones para concluir su implantación y estar en condiciones de solicitar revisión por parte de la entidad competente para validar la certificación.
- ✚ Se vinculan los resultados con las normas del componente ambiente de control del SCI y se proponen acciones para la integración de ambos sistemas.
- ✚ La aplicación en la CTE Cienfuegos del modelo de gestión integrada de capital humano, visto como la gestión de los recursos humanos y en correspondencia con el modelo de sistema de control interno, tiene a su favor la madurez y la experiencia alcanzada en la instrumentación de la dirección estratégica, el sistema de gestión de calidad, de una parte y de otra, la estandarización mediante la aprobación de la norma.

Conclusiones

Conclusiones

- ✚ Se exponen criterios, conceptos, terminología, definiciones a partir de la literatura consultada, sobre los temas de investigación SGICH y SCI.
- ✚ La implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior.
- ✚ Se diagnosticó el grado de implementación de la NC 3001:2007, SGICH obteniéndose como resultado un 73.4 % de los requisitos cumplidos, un 24.47 % de requisitos parcialmente cumplidos y un 2.13 % de requisitos no conformes lo que permitió proponer acciones para concluir su implantación y estar en condiciones de solicitar la revisión por parte de la entidad competente para avalar la certificación de la norma.
- ✚ Se determina la integración de ambas normativas proponiéndose a la alta dirección de la empresa acciones para la mejora.
- ✚ Estimamos que el colectivo tiene una cultura de trabajo que permitirá asimilar el cambio, sobre la base del liderazgo de la Dirección, y que existen posibilidades de lograr el objetivo previsto de certificar el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano con un trabajo conjunto de todo el colectivo de trabajo.

Recomendaciones

Recomendaciones

- ✚ Evaluar en el Consejo de Dirección General y Comité de Prevención y Control las acciones propuestas para la conclusión de la implantación de la NC 3001:2007 SGICH y para la mejora de la integración de ambos sistemas.
- ✚ Continuar empleando el diagnóstico como herramienta para medir la situación real de la organización en materia de capital humano y permita concebir la estrategia a aplicar para eliminar cualquier deficiencia.

Bibliografia

Bibliografía

Análisis Filosófico del Termino Valor. (n.d.). Retrieved from

[Http://Www.Monografias.Com/Trabajos14/nuevmicro/nuevmicro.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/nuevmicro/nuevmicro.shtml).

Buterris, Margaret. (2000). Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento (Ipe., p. 25).

Carta Comercial. (N.d.). Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos14/comer/comer.shtml>.

Catácora, F. (1996). Sistemas y Procedimientos Contables (p. 82). Venezuela: Mc Graw Hill, Interamericana.

Chapman, wilian. (1965). Procedimientos de Auditoria. Buenos Aires.

Chávez Rodríguez, Andrés. (2011). Manual de Capacitación de la UNE.

Concepto de RH. (1987). In *Aristas* (p. 215).

Conceptos Fiscales de Ingresos. (n.d.). .Retrieved from

<http://www.monografias.com/trabajos7/cofi/cofi.shtml>.

Conceptos y Fundamentos de la Psicología Social. (n.d.). . Retrieved from

<http://www.monografias.com/trabajos5/psicoso/psicoso.shtml#acti>.

Cuba. Contraloría General de la Republica. Resolución 60/2011: Normas del Sistema de Control Interno.--La Habana, 2011.--p.1. (n.d.). .

Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/2003 Control Interno del Ministerio de Finanzas y Precios.--La Habana 2003. --p.5. (n.d.). .

Derechos humanos. (n.d.). . Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos6/dehu/dehu/.shtml>.

Dessier,G. (1984). Administración de Personal (p. 18). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

El profesor novel. (2005). Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos27/profesor-novel/profesor-novel.shtml>.

Goujón, J. (2004). Una puerta abierta al cambio profesional. Revista Ser Humano y Trabajo. (Argentina), (7).

Holmes, A. (1993). Auditorias Principios y Procedimientos (p. 24). México: Limusa.

Hummel, Charles. (2007). Planeación Estratégica Personal. Retrieved from

<Http://Monografias.com/trabajos14/planeación-personal/planeación-personal.shtml>.

Inversiones. (n.d.). . Retrieved from <http://www.monografías.com/trabajos12/cntbtres/cntbtres.shtml>.

La organización de Naciones Unidas. (n.d.). . Retrieved from

<http://www.monografías.com/trabajos5/ornaun/ornaun.shtml>.

Leonard, W. (1990). Auditoria Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia Administrativa (p. 25). México: Diana.

Lo que todos debemos conocer sobre auditoria.--La Habana: Editora Política. (2000), 35.

MAC. A todo se llega por partes, Revista Cuatrimestral Especializada. (Cuba), (4). (2001), 5.

MAC. Auditoria de los RH. Revista Cuatrimestral Especializada (Cuba), (15). (2006), 16.

Meigs, Walter B. (1971). Principios Generales de Auditoria (p. 163). México: Diana.

Mora, Consuelo. (1996). Administración de los Recursos Humanos (p. 30). México.

Morales Cartaya, Alfredo. (2009). *Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana* (Iraida Aguirrechú.). La Habana, Cuba: Editora Política.

Mórea, Lucas. (2007). Sinexi S.A. Control Interno-Informe de Coso.

Newton, E Fowler. (1976). Tratado de Auditoria. Buenos Aires: Contabilidad Moderna.

Oficina Nacional de Auditoria. Decreto Ley No.159 De la Auditoria. -Cuba:La Habana, 1985. -p.7.
(n.d.).

Oficina Nacional de Normalización. NC 3001 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-
Requisitos. (2007).

Oficina Nacional de Normalización. NC 3002 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-
Implementación. (2007).

Oficina Nacional de Normalización.3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
(2007).

Oratoria. (n.d.). .Retrieved from <http://www.monografías.com/trabajos7/orat/orat.shtml>.

Poch, R. (1992). Manual de Control Interno (p. 5). Gestión 2000.

Productividad. (2000). Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml>.

Rodriguez, Valencia J. (1961). Administración moderna de personal (ECASA., p. 2). México D.F.

Ruiz, Carlos. (n.d.). .Epistemología. Retrieved from

<http://www.monografías.com/trabajos4/epistemología/epistemología.shtml>.

Santamaría, Sandra. (n.d.). Objetivos de la acción educativa. Retrieved from

<http://www.monografías.com/trabajos16/objetivos-educación/objetivos-educación.shtml>.

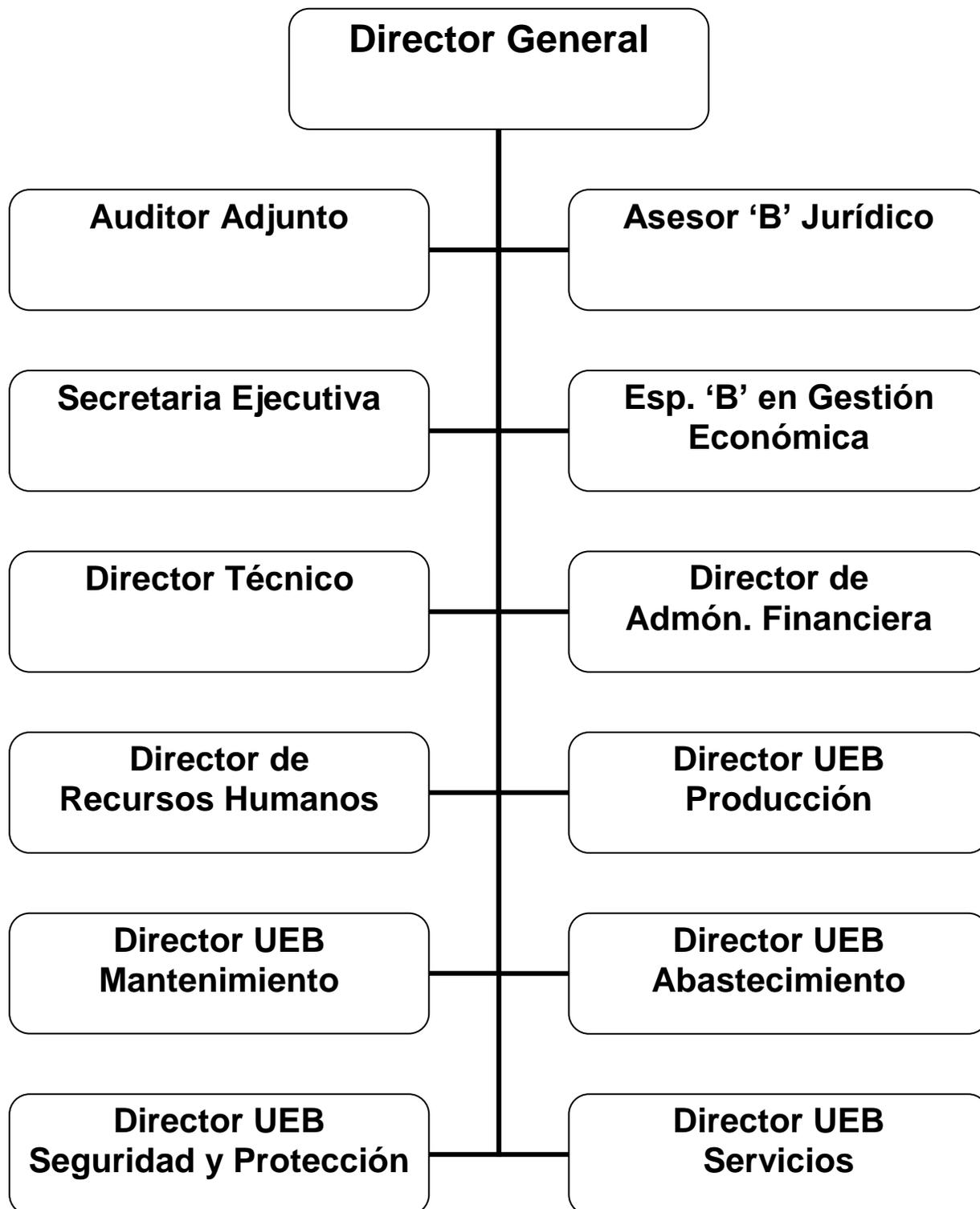
Schultz, Theodore William. (1993). *El valor económico de la educación*.

Willingham, J.J. (1982). Auditoria: Conceptos y Métodos. (p. 247). Bogota: Mc Graw Hill,

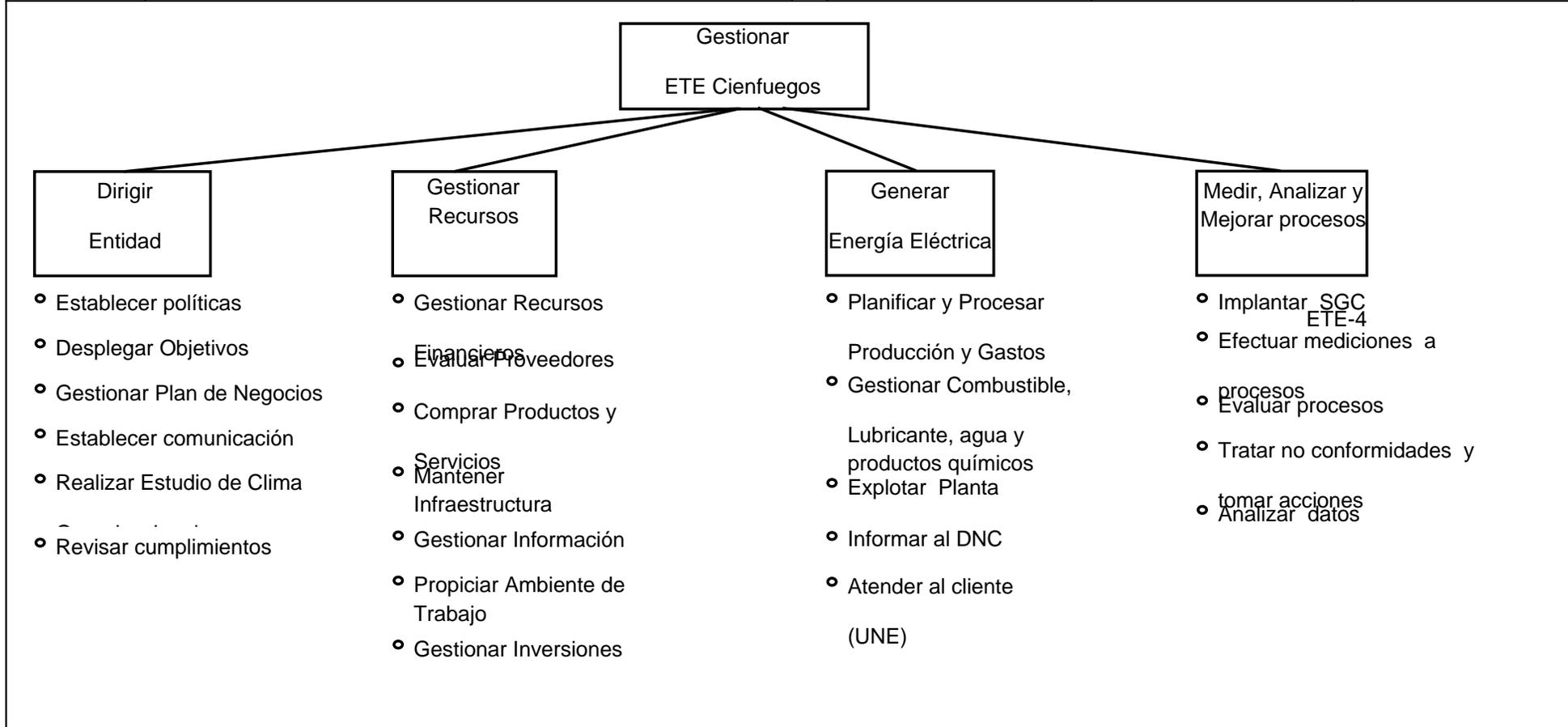
Interamericana.

Anexos

Anexo
No. 1 Organigrama de la Empresa



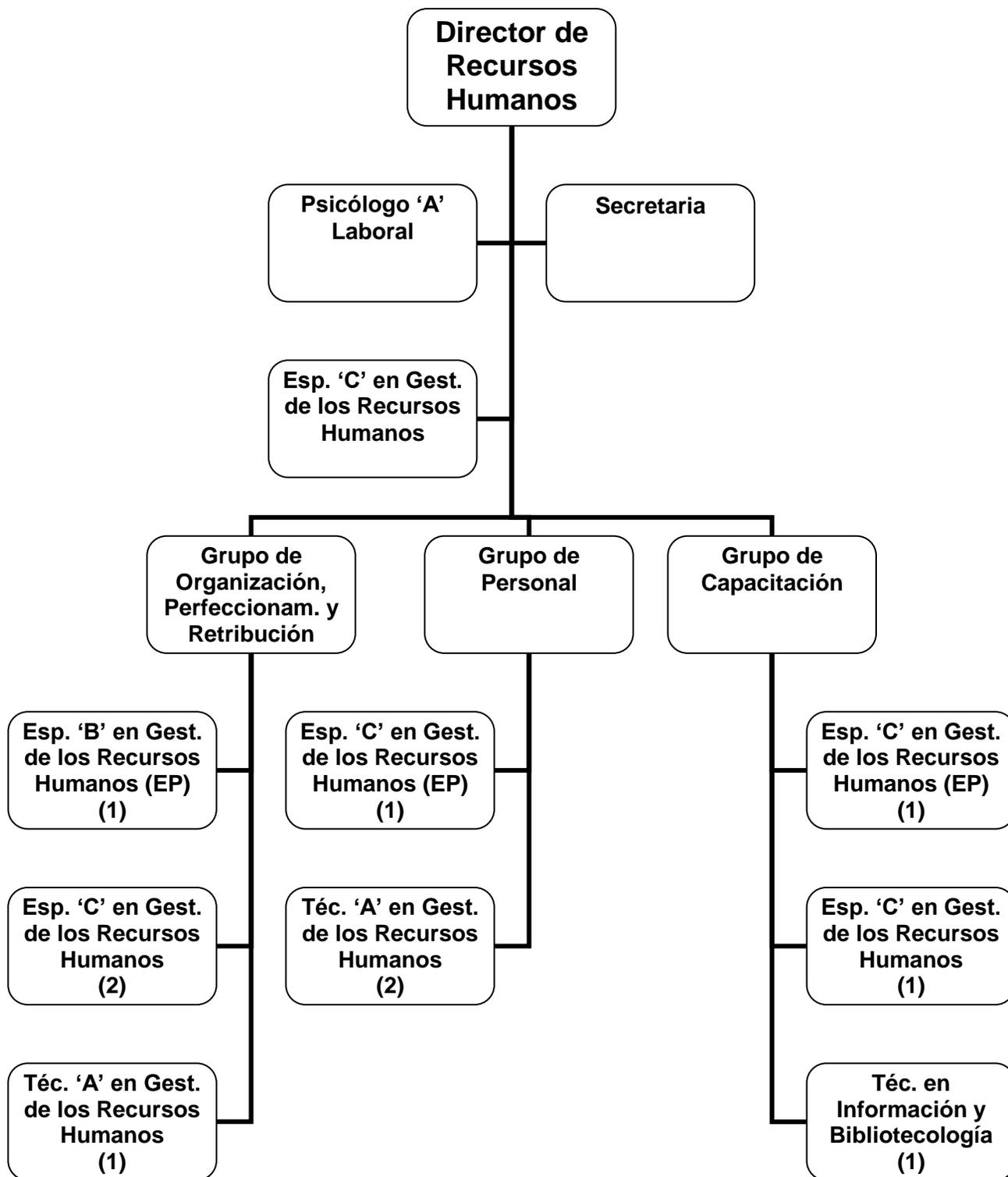
USED AT:	AUTHOR: María M. Gómez y Juan de Dios Mirabal	DATE: 09/05/2005	WORKING	READER	DATE	CONTEXT: TOP ETE--0
	PROJECT: Gestionar ETE Cienfuegos.	REV: 09/05/2005	DRAFT			
			RECOMMENDED			
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		PUBLICATION			



NODE: ETE-0	TITLE: Gestionar ETE Cienfuegos	NUMBER:
-----------------------	---	---------

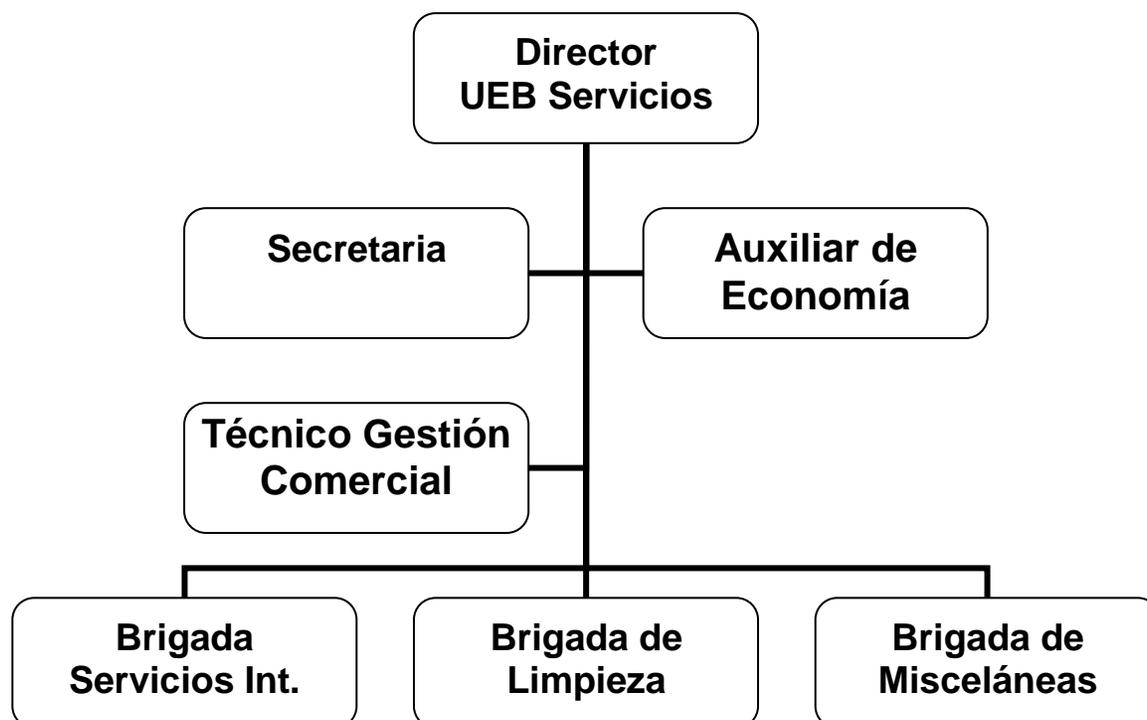
Anexo

No. 3 Organigrama RRHH



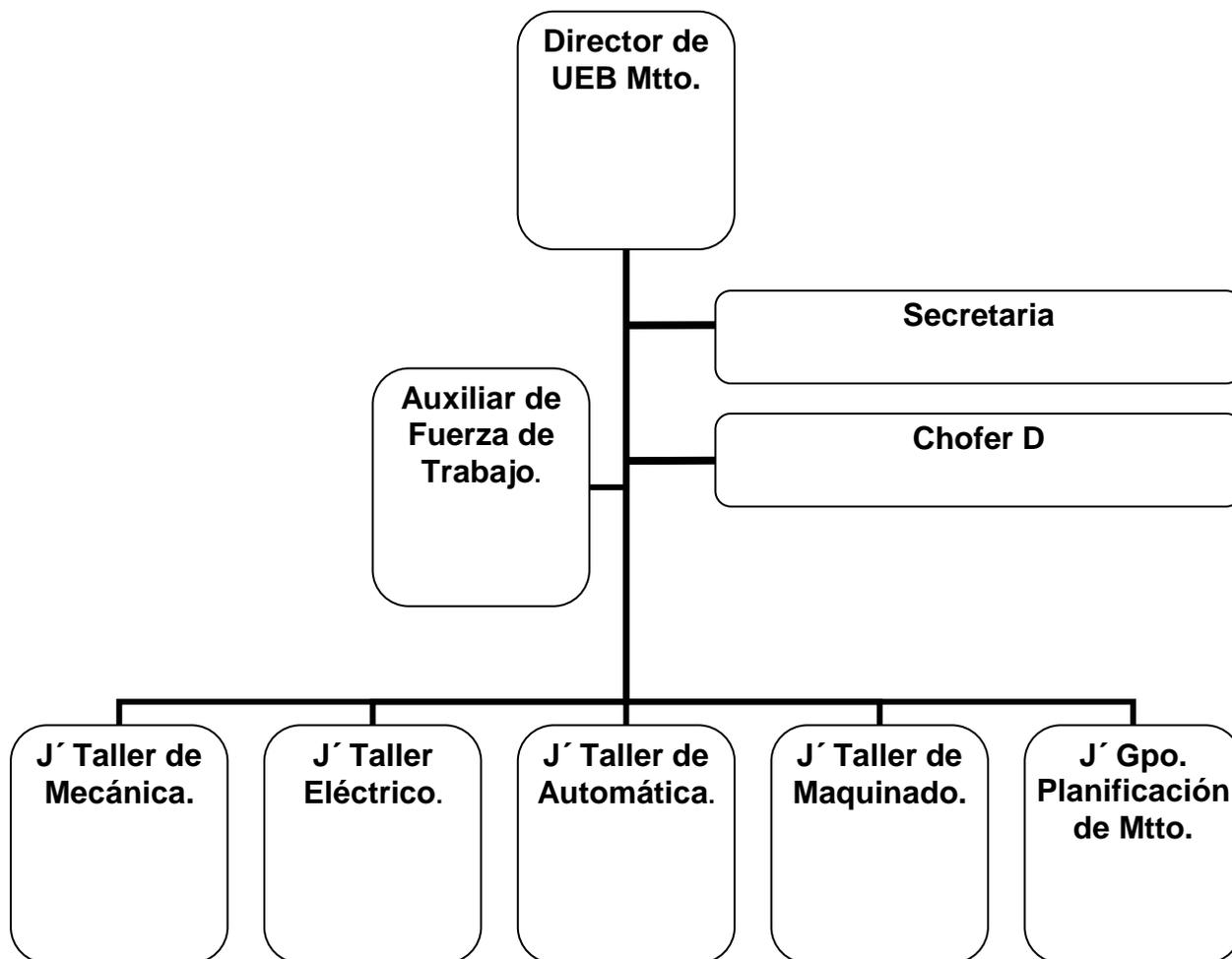
Anexo

No. 4 UEB Servicios



Anexo

No. 5 UEB Mantenimiento



Anexo

No. 6 Evidencias y Registros NC 3001:2007

Rto. de NC-3001:2007.	Inciso/ Actividad	Documentado en:	Evidencias/Registros
4.1, 4.1.1 Requisitos Generales.		Manual de la Calidad (Capítulo 4 Mapa de Procesos) Mapa de Procesos de ETE Cienfuegos Política de la Empresa Objetivos Globales de la Empresa Misión Visión	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Política de la Empresa ➤ Objetivos Globales de la Empresa ➤ Misión ➤ Visión
4.1.2	a)	<ul style="list-style-type: none"> • Murales de la Empresa • Página Web. • PC de los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Política Integrada • Objetivos Estratégicos de la Empresa
	b)	<ul style="list-style-type: none"> • Manual del Capital Humano 	
	c)	<ul style="list-style-type: none"> • TC-GQ 0001 Plantilla • TC-GQ 0002 Control de documentos • TC-GQ 0012 Control de no conformidades, acciones, acciones correctivas y preventivas. • TC-GQ 0014 Control de Registros • TC-GQ 0015 Auditorías Internas 	
	d)	<ul style="list-style-type: none"> • TC-GQ 0014 Control de Registros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros generados por el proceso de Gestionar RR.HH. • Ver Ficha del proceso ETE-261
4.1.3	a)	<ul style="list-style-type: none"> • TC-GQ 0002 Control de documentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ver Ficha del proceso ETE-261
	b)	<ul style="list-style-type: none"> • TC-GQ 0014 Control de Registros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros generados por el proceso de Gestionar RR.HH. • Ver Ficha del proceso ETE-261
	c)	<ul style="list-style-type: none"> • TC-GQ 0015 Auditorías Internas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ver Ficha del proceso ETE-261 • Registros de las auditorías internas.
	d)	<ul style="list-style-type: none"> • TC-GQ 0012 Control de no conformidades, acciones, acciones correctivas y preventivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ver Ficha del proceso ETE-261 • Registros de las no conformidades generados según TC-GQ 0012.
	e)	<ul style="list-style-type: none"> • TC-GQ 0012 Control de no conformidades, acciones, acciones correctivas y preventivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ver Ficha del proceso ETE-261 • Registros de las no conformidades generados según TC-GQ 0012.
	f)	<ul style="list-style-type: none"> • TC-GQ 0012 Control de no conformidades, acciones, acciones correctivas y 	<ul style="list-style-type: none"> • Ver Ficha del proceso ETE-261 • Registros de las no conformidades generados según TC-GQ 0012.

		preventivas.	
	g)	<ul style="list-style-type: none"> • Profesiogramas (identificación, validación y certificación de las competencias). 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesiogramas (identificación, validación y certificación de las competencias). • Registros de los Profesiogramas (identificación, validación y certificación de las competencias). • Registros de las no conformidades generados según TC-GQ 0012.
	h)	<ul style="list-style-type: none"> • Método de Auto -Fotografía • No se ha identificado el proceso que establezca las premisas para acometer el estudio del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro del Método de Auto - Fotografía
	i)	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso ETE-2612.Reclutar y seleccionar personal. • TC-HC 0001. Reclutamiento y selección del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de Reclutar y seleccionar personal según TC-HS 0001.
	j)	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso ETE-2613.Capacitar personal. • TC-HC 0002.Acciones de Capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del capital humano.
	k)	<ul style="list-style-type: none"> • ETE-26137 Evaluar efectividad. • Reglamento Interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anexos 1 y 2 correspondientes a los cortes trimestrales y anuales del Reglamento Interno.
	l)	<ul style="list-style-type: none"> • TC-GA 0003 Procedimiento de Evaluación del Control Interno de la Organización • Soft evaluEmpres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros generados por TC-GA 0003 Procedimiento de Evaluación del Control Interno de la Organización
4.1.4, 4.1.5		<ul style="list-style-type: none"> • Sección Sindical de las áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de reunión de las Secciones Sindicales de las áreas.
4.1.5		<ul style="list-style-type: none"> • Expediente del Perfeccionamiento Empresarial • Convenio colectivo del trabajo. • Consejos de Dirección, y Administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de los Consejos de Dirección, y Administrativos • Consejo de Dirección del área o dirección de RR.HH
4.1.6		<p>Se documenta actualmente en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de Gestionar Comunicación Empresarial ETE-14, Propiciar ambiente de trabajo ETE-26, Brindar servicios ETE-263 y se controla a través de Revisar Cumplimientos ETE-15. • Perfeccionamiento Empresarial • TC-HK 0002 Control y registros para propiciar Ambiente laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos de las actas de los Consejos de Dirección y administración. • Resultados de las evaluaciones de los procesos ETE-14, ETE-26, ETE-263, y ETE-15. • Registros generados por el TC-HK 0002 Control y registros para propiciar Ambiente laboral.
4.1.7		<ul style="list-style-type: none"> • Estructura aprobada, así como las funciones y responsabilidades de cada área y sus interrelaciones • Perfiles del cargo. • Política de cuadros • Descripciones organizativas • Manual de Gestión de la Empresa • Expediente de Perfeccionamiento Empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Res. 140 / 07.09.2010 (Perfiles del Cargo). • Res. (Competencias claves o Distintivas de la Empresa). • Estructura aprobada en actas de acuerdos del Consejo de Dirección. • Otros

4.1.8		<ul style="list-style-type: none"> • Res. 140 / 07.09.2010 del Director de RR.HH 	<ul style="list-style-type: none"> • Designado por Res. 140 / 07.09.2010 (Perfiles del Cargo).
4.1.9		<ul style="list-style-type: none"> • Proceso ETE-261 Gestionar RR.HH 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa del Proceso ETE-261 Gestionar RR.HH • Ficha de evaluación del proceso ETE-261 Gestionar RR.HH • Planes de acción derivados de los resultados del autocontrol (auditorías internas y externas)
4.1.10		<ul style="list-style-type: none"> • TC-GQ 0014 Control de Registros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros generados por el proceso de Gestionar RR.HH ETE-261. • Ver Ficha del proceso ETE-261
4.1.11		<ul style="list-style-type: none"> • Existe un departamento de Control Interno que se ocupa del cumplimiento de la legislación laboral vigente de conjunto con el Jurídico • Está implícito en la política de la Empresa y en los compromisos de la Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de Control Interno de las regulaciones y legislación laboral. • Registros emitidos por la sección jurídica
4.2, 4.2.1 Requisitos vinculados con las competencias laborales	Nota:	Comité de de Competencia y/o Perfiles del Cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Res. 140 / 07.09.2010 (Perfiles del Cargo). • Res.72 de Abril de 2011. (Competencias claves o Distintivas de la Empresa). • Actas de los Comités de Competencia.
4.2.2		<ul style="list-style-type: none"> • TS-HP 0020. Creación de Nuevos Puestos de Trabajo Competencia de los Cargos • UH-CE 0001.Manual de Capacitación de la UNE 	<ul style="list-style-type: none"> • TC-HP 0020.A1. Ficha tipo para el profesiograma del cargo
4.2.3		<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de las competencias Distintivas de la ETE Cfgos. 2. Competencias de los cargos (perfiles) de estas actividades principales. <p>Pág. Web, PC Capacitación, Dirección de RRHH. (Cronograma de elaboración de los perfiles del cargo).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobación en los acuerdos del Consejo de Dirección o Administración. 2. Aprobación por la Dirección de RR.HH, y las Direcciones de las áreas correspondientes.
4.2.4		<ul style="list-style-type: none"> • TS-HP 0020. Creación de Nuevos Puestos de Trabajo Competencia de los Cargos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No están registrados los trabajadores que tienen un nivel de desempeño superior comparado con las competencias
4.2.5.		<ul style="list-style-type: none"> • UH-CP- 6.4.A1 del Manual de cap de la UNE (UH-CE 0001 rev 01) 	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza según UH-CP- 6.4.A1 del Manual de cap de la UNE (UH-CE 0001 rev 01)

4.2.6		<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento TC-HS 0001 Reclutamiento y Selección del Personal. • Proceso ETE-2612 • Reglamento del Comité de Expertos • Reglamento Interno. • Convenio Colectivo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros del procedimiento TC-HS 0001, y • Actas de la Comisión de Expertos de las áreas. • Anexos 1 y 2 correspondientes a los cortes trimestrales y anuales del Reglamento Interno
4.3, 4.3.1 Requisitos vinculados con la organización del trabajo. 4.3.2		<ul style="list-style-type: none"> • Elaborado el programa para la realización de los estudios del trabajo. • Aprobado en acuerdos del Consejo de Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico para la realización del Programa de estudios del trabajo. • Programa para la realización de los estudios del trabajo.
4.3.3		<ul style="list-style-type: none"> • El equipo de trabajo responsable de la realización de los estudios del trabajo, así como los que deben participar se aprueban en el Consejo de Dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación en Actas del Consejo de Administración.
4.3.4		<ul style="list-style-type: none"> • Las técnicas y herramientas a utilizar para desarrollar los estudios del trabajo, se aprueban en el Consejo de Dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación en Actas del Consejo de Administración
4.3.5		<ul style="list-style-type: none"> • Está documentado en el procedimiento "Realización de los estudios del trabajo", así como la forma de implementar estos estudios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento "Realización de los estudios del trabajo" • Metodología para la Realización de los estudios del trabajo. • Planes de medidas derivadas de los resultados de los estudios del trabajo.
4.3.6		<ul style="list-style-type: none"> • No procede • Ver punto 4.7 de esta norma: Requisitos vinculados a la Seguridad y salud del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento "Realización de los estudios del trabajo" • Metodología para la Realización de los estudios del trabajo. • Planes de medidas derivadas de los resultados de los estudios del trabajo.
4.3.7		<ul style="list-style-type: none"> • Se aplican las técnicas de estudios de tiempo para el aprovechamiento de la jornada laboral, así como el tiempo que invierte en llevar a cabo una tarea según una norma de rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auto fotografías. • Fotografía detallada individual. • Muestreo por observaciones instantáneas. • Otros.
4.3.8		<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas. • Encuestas. • Anuncios en Matutinos.
4.3.9		<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido según Res. 36/2010 • TC-HP 0006 Modificación de plantillas de cargos. 	<ul style="list-style-type: none"> • P1 • P2 • Aprobación en acuerdos del Consejo de Dirección
4.3.10		<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla de cargos está avalada por el Balance de Capacidad de carga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla de cargos. • Balance de Capacidad de carga.

4.3.11		<ul style="list-style-type: none"> • Res. 36/2010 	<ul style="list-style-type: none"> • P1 • P2 • Aprobación en acuerdos del Consejo de Dirección
4.4, 4.4.1 Requisitos vinculados con la selección e integración		<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de reclutamiento • Proceso ETE-2612 	<ul style="list-style-type: none"> • TC-HS 001.A8 Control de Selección
4.4.2		<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento TC-HS 0001 Reclutamiento y Selección del Personal. • Proceso ETE-2612 	<ul style="list-style-type: none"> • TC-HS 0001.A1 "Ficha de ingreso". • TC-HS 0001.A2: "Modelo Examen Pre-Empleo". • TC-HS 0001.A3: "Modelo de entrevista de selección". • TC-HS 0001.A4: "Modelo de resultados de evaluación psicológica". • TC-HS 0001.A5: "Modelo de resultados de exámenes de conocimientos y pruebas de simulación". • TC-HS 0001.A6: "Modelo de aprobación de la evaluación psicológica". • TC-HS 0001.A7: "Carta propuesta de aprobados en el proceso". • TC-HS 0001.A8: "Modelo de control de selección". • TC-HS 0001.A9: "Modelo de control de plazas". • TC-HS 0001.A10: "Flujo grama del proceso". • TC-HS 0001.A11: "Modelo de certificado de idoneidad". • TC-HS 0001.A12: "Modelo de aprobación por el área". • TC-HS 0001.A13: "Modelo de control de los candidatos a Agente de Seguridad y Protección" • Registro de Necesidades de reclutamiento
4.4.3		<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento TC-HS 0001 Reclutamiento y Selección del Personal. • Proceso ETE-2612 • Reglamento del Comité de Expertos 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros del procedimiento TC-HS 0001, y • Actas de la Comisión de Expertos de las áreas.
4.4.4		<ul style="list-style-type: none"> • Comité de Expertos de las áreas. • Comisión de Selección está integrada por: 1. Especialista 'C' en Gestión de los Recursos Humanos (Especialista 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de Comisión de selección. • Actas de la Comisión de Expertos de las áreas. • Res. 15/2011 UEB Seg. Y Protección • Res. 321/2010 Dir. Técnica

		<p>de Personal).</p> <p>2. Especialista 'C' en Gestión de los Recursos Humanos (Capacitador).</p> <p>3. Psicólogo 'A' Laboral quién fungirá como Presidente de la Comisión de Reclutamiento y Selección.</p> <p>4. Doctora del Centro.</p> <p>5. Técnico de Seguridad y Protección.</p> <p>6. Director del área implicada.</p> <p>7. Especialista 'B' en Gestión de los Recursos Humanos (OTS).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Res. 236/2010 Admón. Financiera • Res. 32/2010 UEB. Abastecimiento. • Res. 168/2010 UEB Servicios • Res. 137/2010 UEB Mtto. • Res. 28/2010 UEB Producción • Res. /2010 Dir. RR.HH
4.4.5		<ul style="list-style-type: none"> • Proceso ETE-2612. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador No.1 de la ficha del Proceso ETE-261.
4.4.6		<ul style="list-style-type: none"> • Proceso ETE-2612. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de acogida los nuevos Ingresos (Reseña histórica, Capacitación, OTS, Reglamento Disciplinario, Seg. informática, Seg Industrial, Perfeccionamiento Empresarial, Sala de historia, etc.)
4.4.7		<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento TC-HS 0001 Reclutamiento y Selección del Personal. • Proceso ETE-2612 • Convenio Colectivo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de Comisión de selección. • Actas de la Comisión de Expertos de las áreas. • Anexo del Convenio Colectivo de trabajo • Registros generados por TC-HS 0001 Reclutamiento y Selección del Personal.
4.4.8		<ul style="list-style-type: none"> • Proceso ETE-2612 • Procedimiento TC-HS 0001 	<ul style="list-style-type: none"> • Los contratos de los trabajadores tanto de período de prueba como determinado e indeterminado • Por Res. de nombramiento a funcionarios, designados y cuadros.
4.4.9		<ul style="list-style-type: none"> • Proceso ETE-261 	<ul style="list-style-type: none"> • Expediente Laboral de los trabajadores • Expediente de reclutamiento • Acta de entrega del Exp. Laboral.
4.4.10		<ul style="list-style-type: none"> • Proceso ETE-2613. • Manual de Capacitación de la UNE UH-CE 0001(pto. 3.3.2). • Res. 29/2006 • Res. 09/2007 • Res. 08/2005 • Res. 40/2008 • Ley 1254/1973 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha del recién graduado. • Plan de adiestramiento. • Evaluación trimestral y final. • Información de la situación del adiestrado en los Consejos de Dirección (ver Actas del CD).
4.5, 4.5.1 Requisitos vinculados a capacitación y		<ul style="list-style-type: none"> • TS-HP 0020. Creación de Nuevos Puestos de Trabajo Competencia de los Cargos • DNC Determinación de 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de las DNC de los Puestos de Trabajo y la competencia de los Cargos.

desarrollo.		Necesidades de capacitación	
4.5.2		<ul style="list-style-type: none"> • TS-HP 0020. Creación de Nuevos Puestos de Trabajo Competencia de los Cargos • Identificación de Brechas ante las competencias requeridas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de identificación de brechas ante las competencias requeridas para el cargo.
4.5.3		<ul style="list-style-type: none"> • Proceso ETE-2613.Capacitar personal. • TC-HC 0002.Acciones de Capacitación. • Manual de UNE UH-CE 0001. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo del capital humano.
4.5.4		<ul style="list-style-type: none"> • Planes individuales de capacitación y desarrollo del capital humano a partir de las DNC y las brechas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes individuales de capacitación y desarrollo del capital humano a partir de las DNC y las brechas.
4.5.5		<ul style="list-style-type: none"> • Convenio colectivo del trabajo. • Planes de capacitación y desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos tomados sobre la a de los planes de capacitación y desarrollo del capital humano con los representantes de las organizaciones sindicales, y los trabajadores. • Inscripción en el Convenio Colectivo de Trabajo. • Res. Inscripción de Convenio Colectivo de Trabajo.
4.5.6		<ul style="list-style-type: none"> • Proceso ETE-2613.Capacitar personal. • TC-HC 0002.Acciones de Capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de ejecución y control de la capacitación y desarrollo del capital humano.
4.5.7		<ul style="list-style-type: none"> • Proceso ETE-2613.Capacitar personal. • TC-HC 0002.Acciones de Capacitación. • Ficha del proceso ETE-261. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de evaluación de los indicadores de eficacia del proceso según ficha del proceso ETE-261.
4.5.8 4.5.9		<ul style="list-style-type: none"> • Mapa del proceso ETE-261. • TC-HA 0001. Consejillos y Planes de trabajo de RR.HH. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ver las actas del Consejo de Dirección General y Administración. • Actas de Consejo de Dirección de RR.HH. • TC-HA 0001.A1: Libro de Acuerdos • TC-HA 0001.A2: Plan Trimestral de Trabajo • TC-HA 0001.A3: Plan Mensual • TC-HA 0001.A4: Plan de Trabajo Individual • Resultado de las Auditorías internas del proceso.
4.6, 4.6.1 Requisitos vinculados a la estimulación moral y material de los trabajadores		<ul style="list-style-type: none"> • TC-HP 0007 Certificación del sistema de pago • TC-HP 0008 Distribución del fondo formato para estimulación en divisa. • TC-HP 0011 Cálculo para la Distribución del fondo para el 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros generados por TC-HP 0007 Certificación del sistema de pago • Registros generados por TC-HP 0008 Distribución del fondo formato para estimulación en divisa. • Registros generados por TC-HP

		sistema de pago.	0011 Cálculo para la Distribución del fondo para el sistema de pago.
4.6.2		<ul style="list-style-type: none"> • TC-HP 0009 Pago suplementario por concepto de rotación de turno de los trabajadores de la Organización. • TC-HP 0015 Tratamiento laboral y salarial de las interrupciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros generados por TC-HP 0009 Pago suplementario por concepto de rotación de turno de los trabajadores de la Organización. • Registros generados por TC-HP 0015 Tratamiento laboral y salarial de las interrupciones laborales
4.6.3		<ul style="list-style-type: none"> • TC-HP 0007 Certificación del sistema de pago • TC-HP 0008 Distribución del fondo formato para estimulación en divisa. • TC-HP 0011 Cálculo para la Distribución del fondo para el sistema de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros generados por TC-HP 0007 Certificación del sistema de pago • Registros generados por TC-HP 0008 Distribución del fondo formato para estimulación en divisa. • Registros generados por TC-HP 0011 Cálculo para la Distribución del fondo para el sistema de pago.
4.6.4		<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento de Sistema de pago por áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros generados por el Reglamento del sistema de pago de las distintas áreas.
4.6.5		<ul style="list-style-type: none"> • TC-HK 0004 Diseño del modelo para el control de estimulación moral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros generados por el TC-HK 0004 Diseño del modelo para el control de estimulación moral.
4.6.6, 4.6.7		<ul style="list-style-type: none"> • TC-HK 0004 Diseño del modelo para el control de estimulación moral. • Consejo de Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros generados por el TC-HK 0004 Diseño del modelo para el control de estimulación moral. • Evaluación de los resultados mensual.
4.7, 4.7.1 Requisitos vinculados a la Seguridad y salud del trabajo		<ul style="list-style-type: none"> • Política de Seguridad y salud del trabajo del trabajo integrada a la política de la Empresa • Identificado el proceso de SSMAL correspondiente a ETE-2623 y 2624 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de Capacitación para el conocimiento del modelo del SSMAL • Evaluación de los procesos ETE-2623 Regular protección contra incendios ETE-2624 Regular SSMAL.
4.7.2		<ul style="list-style-type: none"> • Descripciones Organizativas (DO.0023 y DO.0002) • Funciones del cargo del Director Técnico en el Expediente del Perfec. Empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución Jurídica 22/2003 a nombre de José O. González Rguez. como representante de la calidad, SSMAL y GMA.
4.7.3		<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos e instrucciones del puesto de trabajo. • Documentos regulatorios • Normas • Manual de procedimientos (MSI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos e instrucciones del puesto de trabajo. • Documentos regulatorios • Normas • Manual de procedimientos (MSI)
4.7.4		<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos e instrucciones del puesto de trabajo. • Documentos regulatorios 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la evaluación de y control de riesgos • Registros de identificación de

		<ul style="list-style-type: none"> • Normas • Manual de procedimientos (MSI) • política de SST y objetivos de SST; 	<p>peligros</p> <ul style="list-style-type: none"> • No conformidades TC-GQ 0012.A2. • Informes de resultados de inspección
4.7.5	a), b), c), d)	<ul style="list-style-type: none"> • Planes ante emergencias, potencial de incidencias y respuestas ante ellos. (averías) • Requisitos legales o de otra índole 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de respuesta ante emergencias (averías) • Resultados de la identificación de peligros, evaluación de riesgos y control de riesgos • Experiencias previas en accidentes, incidentes y situaciones de emergencia • Registro de revisiones de las rutinas y prácticas de emergencia realizadas y los resultados de las acciones subsiguientes • Libro de control de incidentes • Informes de inspección • Registro de simulacros
4.7.6		<ul style="list-style-type: none"> • Ficha del proceso ETE-2623 y ETE-2624 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la evaluación de eficacia de los procesos ETE-2623 y ETE-2624
4.7.7		<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de capacitación, ETE-2613. • Programas o planes individuales de capacitación para trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de entrenamiento y registros de la evaluación de su eficacia. • Desempeño de los trabajadores • Libro de instrucción inicial general de SSMAL.
4.7.8		<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos e instrucciones del puesto de trabajo. • Documentos regulatorios • Normas • Manual de procedimientos (MSI) • política de SST y objetivos de SST; 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la evaluación de y control de riesgos • Registros de identificación de peligros • No conformidades TC-GQ 0012.A2. • Informes de resultados de inspección
4.8, 4.8.1 Evaluación del desempeño		<ul style="list-style-type: none"> • Proceso ETE-261, ETE-2614 • Reglamento Interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anexos 1 y 2 correspondientes a los cortes trimestrales y anuales del Reglamento Interno.
4.8.2		<ul style="list-style-type: none"> • J'Dpto. Personal de la Empresa. 	
4.8.3		<ul style="list-style-type: none"> • Proceso ETE-261, ETE-2614 • Reglamento Interno. • Convenio Colectivo de trabajo. • Indicador de la Ficha del proceso ETE-261 	<ul style="list-style-type: none"> • Anexos 1 y 2 correspondientes a los cortes trimestrales y anuales del Reglamento Interno.
4.8.4		<ul style="list-style-type: none"> • Sección Sindical de las áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de reunión de las Secciones Sindicales de las áreas.
4.8.5		<ul style="list-style-type: none"> • Proceso ETE-261, ETE-2614 	<ul style="list-style-type: none"> • Anexo 1 Formulario para la

		<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Interno. • Convenio Colectivo de trabajo. 	Evaluación del desempeño, (desde 1.1 hasta 1.7) correspondiente a los cortes trimestrales y anuales del Reglamento Interno.
4.9, 4.9.1, 4.9.2 Requisitos vinculados a la comunicación institucional		<ul style="list-style-type: none"> • Elaborada la Misión. Visión y valores de Organización. • Aprobado el Objeto social. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Misión. Visión y valores de Organización está documentado el Manual de gestión de la Empresa MGE- ETE 03. • Aprobado el Objeto social según Res. N° 233 de fecha 27 de Abril de 2006 del Ministerio de Economía y Planificación modifica el Objeto Empresarial. • Los medios de difusión como mural, Pág. Web, Boletín de la Empresa, y otros.
4.9.2		<ul style="list-style-type: none"> • La política de gestión del Capital Humano está integrada en la política de la Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Gestión. • Murales. • Página web.
4.9.3		<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe sobre Diagnóstico de Comunicación Empresarial 05/08/09).
4.9.4		<ul style="list-style-type: none"> • Cumplido • Ver procedimiento TC-HS 0002 Comunicación Empresarial. • Mapa de proceso ETE- 14, 143 y 144 • Reglamento Interno. • Convenio Colectivo de trabajo. • TC HK 0003 Participación de los trabajadores en el proceso de Dirección. • TC-HP 0017 Prevención y análisis de conflictos laborales. • Comisiones, Consejos, Comités y otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros generados por procedimiento TC-HS 0002 • Mapa de proceso ETE- 14, 143 y 144 • Actas de las reuniones de los factores políticos y sindicales de la Organización. • Actas de las Comisiones, Consejos, Comités y otros.
4.9.5	a) b) c)	<ul style="list-style-type: none"> • Ver pto. 4.4.6 • Mapa de proceso ETE- 261 • Programa de Capacitación Planes individuales de capacitación y desarrollo del capital humano a partir de las DNC y las brechas 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Capacitación • Planes individuales de capacitación y desarrollo del capital humano a partir de las DNC y las brechas. • Registros de ejecución y control de la capacitación y desarrollo del capital humano
4.9.6		<ul style="list-style-type: none"> • Ver procedimiento TC-HS 0002 Acciones de capacitación • Mapa de proceso ETE- 14, 143 y 144 Revisión por la Dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de Consejos de Dirección y Administración. • Registro de asistencia en los matutinos, reuniones de afiliados, y otros. • Pág. Web, Mural. • Boletín de Empresa "Con Energía".

4.9.7		<ul style="list-style-type: none"> • Ver procedimiento Acciones de capacitación TC-HS 0002 • Mapa de proceso ETE- 14, 143 y 144 • TC HS 0002 Sistema de Comunicación Empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros del procedimiento TC-HS 0002 Acciones de capacitación TC HS 0002 SCE. • Mapa de proceso ETE- 14, 143 y 144 • Ficha del proceso ETE-14 • Registro de asistencia en los matutinos, reuniones de afiliados, y otros. • Pág. Web, Mural. • Boletín de Empresa “Con Energía”.
4.10, 4.10.1 Requisitos vinculados al autocontrol del SGICH.			
4.10.2		<ul style="list-style-type: none"> • Comité de prevención y Control. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de prevención y Control por Res. 197de 2011.
4.10.3		<ul style="list-style-type: none"> • TC-GA 0003 Procedimiento de Evaluación del Control Interno de la Organización • Soft evaluEmpres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros generados por TC-GA 0003 Procedimiento de Evaluación del Control Interno de la Organización.
4.10.4		<ul style="list-style-type: none"> • TC-GA 0003 Procedimiento de Evaluación del Control Interno de la Organización • Soft evaluEmpres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros generados por TC-GA 0003 Procedimiento de Evaluación del Control Interno de la Organización. • Programa Anual para el Autocontrol.
4.10.5		<ul style="list-style-type: none"> • Pan de rendición de cuentas de resultados de Evaluación del Control Interno de la Organización • Soft evaluEmpres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones a tomar para el Control Interno de la Organización.
4.10.6		<ul style="list-style-type: none"> • Ver Ficha del proceso ETE-261. • Mapa de proceso ETE- 261. • Revisión por la Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Ver registros primarios de la Ficha del proceso ETE-261. • Actas de la Revisión por la Dirección
4.11, 4.11.1 Requisitos vinculados a la Administración del Capital Humano.		<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de proceso ETE- 261. • Leyes, regulaciones, decretos leyes, y otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de proceso ETE- 261. • Leyes, regulaciones, decretos leyes, y otros.
4.11.2	a)	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de proceso ETE- 261. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfiles del cargo • Descripciones organizativas
	b)	<ul style="list-style-type: none"> • Control de asistencia del personal. • Estudios de OTS 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarjetas de Control de asistencia del personal. • Estudios del puesto de trabajo como parte de OTS
	c)	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de trabajo. • Perfiles del cargo • Contenido, funciones y tareas en el expediente laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Expediente laboral. • Perfiles del cargo.
	d)	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Disciplinario Interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas del Consejo de Dirección.

	e)	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Disciplinario Interno. • Convenio Colectivo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Disciplinario Interno. • Convenio Colectivo de trabajo
	f)	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de los Órganos de Justicia Laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas, sanciones, otros registros de los Órganos de Justicia Laboral
	g)	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso ETE-2622, ETE-2624 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de Seguridad Industrial y Salud de Trabajo.
	h)	<ul style="list-style-type: none"> • Control Interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de Control Interno
4.11.3	a)	<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla de Cargos 	<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla de Cargos
	b)	<ul style="list-style-type: none"> • Convenio Colectivo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Convenio Colectivo de trabajo actualizado hasta el 2014
	c)	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Disciplinario Interno actualizado en 2012. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas del Consejo de Dirección.
	d)	<ul style="list-style-type: none"> • Expediente laboral • Hojas resumen 	<ul style="list-style-type: none"> • Expediente laboral • Hojas resumen
	e)	<ul style="list-style-type: none"> • Órganos de Justicia Laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de elección de los Órganos de Justicia Laboral
	f)	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión de reclutamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de creación de la Comisión de Reclutamiento
	g)	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de los riesgos y Programa de prevención de todas las áreas por SSMAL y Grupo de Gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de los riesgos y Programa de prevención de todas las áreas.
	h)	<ul style="list-style-type: none"> • ETE-2613 • Plan de Capacitación y desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de capacitación
	i)	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de pago y sus reglamentos • Procedimientos TC-HP 0007, 0011,0018, 0015 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de las diferentes formas de pago generados por el Reglamento del sistema de pago de las distintas áreas
	j)	<ul style="list-style-type: none"> • ETE-2615 Estimular al personal • Procedimientos para el pago por estimulación en divisa y moneda nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobados los reglamentos en el Acta de Enero 2012 del Consejo de Dirección.
	k)	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de proceso ETE- 43 • Procedimiento TC-GQ 0015 Auditorías internas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de Control Interno • Registros del procedimiento TC-GQ 0015 Auditorías internas.
4.11.4	a)	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas disciplinarias • TC HP 0017 Prevención y Análisis de conflictos laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expediente de sanción del trabajador.
	b)	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de morbilidad por SSMAL 	

	c)	<ul style="list-style-type: none"> • Control de Ausencias e impuntualidad • TC-HP-0003 Control de disciplina laboral y cálculo de ausentismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro del control de ausencia e impuntualidad según TC HP 0003.
	d)	<ul style="list-style-type: none"> • Control de Altas y Bajas • TC HP 0021 Control, proceso y registro de los trabajadores declarados disponibles. • TC HS 0001 Reclutamiento y selección del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de los procedimientos generados por TC HP 0021, TC HS 0001
	e)	<ul style="list-style-type: none"> • Escalafones generales y por cargos 	
	f)	<ul style="list-style-type: none"> • Pre nóminas de pagos emitidos a través del Reglamento del sistema de pago de las distintas áreas 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros generado por el Reglamento del sistema de pago de las distintas áreas
	g)	<ul style="list-style-type: none"> • Control de designaciones para ocupar cargos de dirección, funcionarios, y demás designados 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de movimiento de cuadros.
4.11.5		<ul style="list-style-type: none"> • Expediente para el trámite de la pensión por edad. • Decreto ley de la Maternidad de la Trabajadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Expediente de pensión por edad, invalidez parcial y total, y defunción activa. • Modelo de pago de la prestación económica y social de la maternidad.
4.12, 4.12.1 Requisitos vinculados a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atiendan directamente el SGICH		<ul style="list-style-type: none"> • TC HK 0005 Sistema de trabajo con los cuadros de la ETE. • Instrucción sobre perfeccionamiento del Sistema de trabajo de los cuadros del Estado y el Gobierno • Metodología sobre el modelo "Certificado de evaluación de cuadros" 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Capacitación de cuadros y reservas. • Registros generados por TC HK 0005 Sistema de trabajo con los cuadros de la ETE. • Modelo de evaluación parcial de cuadros.

4.12.2 4.12.3		<ul style="list-style-type: none">•Objetivos globales y específicos de cada Dirección y UEB.•Política de la Empresa•Misión y visión de la ETE•Compromisos de la Dirección•Objeto social de la ETE según N° 233 de fecha 27 de Abril de 2006 del Ministerio de Economía y Planificación modifica el Objeto Empresarial•Estructura organizativa de la ETE, funciones y cargos por áreas•Proceso de producción ETE 232, 233, y 234.•Mapa de procesos de la ETE	<ul style="list-style-type: none">• Murales• Pág. Web• Consejillos• Consejos de Dirección y administrativos• Certificación de los indicadores técnicos económicos de la ETE•Proceso de producción ETE 232, 233, y 234.•Mapa de procesos de la ETE• Revisión del proceso productivo y su comportamiento a través de los indicadores técnicos productivos expresados en las tareas y metas de la Empresa.
------------------	--	--	--