



Facultad Ciencias Económicas Empresariales.  
Contabilidad y Finanzas

CUM Cumanayagua

Titulo: Guía de Auditoría de Gestión para los Recursos Humanos en la empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones en Cienfuegos.

Autor: Elsa Rodríguez Boza

Tutor: Lic. María Caridad Ravelo Santana.

Disciplina de Auditoria

2011/2012  
"Año 54 de la Revolución"

# *Pensamiento*





*“El heroísmo no se materializa sólo en el campo de batalla, se materializa en el trabajo diario, en las horas de esfuerzo, en las horas de sueño que dedicamos a nuestras obligaciones”.*

*Fidel*

# *Agradecimientos*



*Doy infinitas gracias:*

- *A mi tutora Lic. Maria del Caridad Ravelo Santana, por la sabiduría y apoyo ofrecido y su disposición incondicional para atender todos mis reclamos. Sin su firme y, tierna exigencia este trabajo no hubiese existido.*
- *Al colectivo de profesores de la Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, de quienes siempre recibí mucha confianza y apoyo para que saliera adelante.*
- *A mi familia, en especial a mi madre, hijos y esposo, por estar siempre a mi lado y por esas horas de compañía que la tesis y mi trabajo, sin querer, le han arrebatado.*
- *A todos mis compañeras y compañeros de trabajo que ayudaron a superarme, por su preocupación constante en el proceso de mi investigación.*

# *Dedicatoria*



## *Dedicatoria.*

- *A mi madre, por su amor y sacrificio sin límites y por ser hoy fuente de inspiración y motivación en mi vida.*
- *A mis hijos por quienes me esfuerzo todos los días de mi vida para que sigan mi ejemplo, convencida de que algún día comprenderán que nunca se termina de estudiar.*
- *A mi esposo Rodolfo Pérez González, por su dedicación, ternura, cariño y comprensión que ha tenido para conmigo, y por querer mi constante superación.*
- *A La Revolución, sin ella nada hubiera sido posible.*
- *A todas las personas que de una forma u otra contribuyeron a la realización de este trabajo.*

# *Resumen*



**Resumen.**

La dinámica de los métodos y sistemas de gestión de las empresas, su expansión ha originado que la auditoría esté en constante evolución. La administración necesita conocer que esta fallando, que no se está cumpliendo, en otras palabras requiere de una herramienta como la Auditoría de Gestión.

Esto originó el objetivo general de esta investigación: Elaborar una guía de auditoría de gestión a los Recursos Humanos en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones en Cienfuegos a partir de las características de la misma. De indiscutible beneficio ha sido, para la entidad, contar con técnicas que le permitan controlar sistemáticamente sus subsistemas y conocer las desviaciones para la toma de decisiones.

Al cumplir con los objetivos de este trabajo, se demostrará la necesidad de que exista en nuestro país de un programa de auditoría que evalúe la gestión de los recursos humanos.

En el desarrollo del mismo se utilizaron varias técnicas y métodos que permitieron la recopilación y procesamiento de la información necesaria, como fueron: el método de observación directa, análisis bibliográfico, revisión de documentos, y el cálculo de indicadores.

## **Summary**

The dynamics of the methods and systems of corporate governance, its expansion, has meant that the audit is in constant evolution. Management needs to know what is failing, what is not being met, in other words, it requires a tool such as Management Audit. Within this scenario is the present investigation.

This led to the overall objective of this research: to develop a guide to management audit to assess the Human Resource Management in the Enterprise Road Maintenance and Construction in Cienfuegos, from the characteristics of this entity. Has been of unquestionable benefit to the entity, have a technique that allows systematic control subsystems and know the deviations for decision making.

By meeting the objectives of this work, we demonstrate the need for our country an audit program to assess the human resource management.

In conducting this investigation used various techniques and methods that allowed the collection and processing necessary information, such as the methods of direct observation, literature review, document review and calculation of indicators.

# *Índice*



## INDICE

## PÁGINA

Introducción

### **Capítulo I: Fundamentación Teórica**

1.1 Evolución histórica de la Auditoría de Gestión de los recursos humanos

1.1.1 Generalidades de la Auditoría

1.2 Técnicas de Auditoría

1.3 La planeación estratégica

1.4 Auditoría de Gestión de los recursos humanos definiciones y objetivos

1.4.1 Objetivos de la Auditoría de Gestión de los recursos humanos

1.5 Sustento legal de la Auditoría de Gestión de los recursos humanos

1.6 Los recursos humanos en la empresa

1.6.1 Los intangibles y la gestión del conocimiento

1.7 Gestión de los recursos humanos

1.7.1 Objetivos de la administración de los recursos humanos

1.8 La Gestión del conocimiento en Cuba

1.9 Conclusiones del capítulo

### **Capítulo II: Elaboración de una guía para ejecutar la Auditoría de gestión de los Recursos Humanos en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones**

2.1 Importancia de una guía para realizar la Auditoría de Gestión de los recursos humanos en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones

2.1.2 Propósitos fundamentales de la Auditoría de Gestión de los recursos humanos

2.2 Guía propuesta para efectuar la Auditoría de Gestión de los recursos humanos en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones

2.2.1 Guía que se propone por cada subsistema, para auditar la gestión de los recursos humanos

2.3 Indicadores a calcular

2.4 Cuestionario creado para examinar al departamento de recursos humanos

2.5 Conclusiones del capítulo

### **Capítulo III Aplicación de la guía de Auditoría de Gestión en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones Cienfuegos**

3.1 Familiarización

## 3.2 Estrategia principal

### 3.2.1 Problema estratégico

### 3.2.2 Solución estratégica general

### 3.2.3 Escenarios mas probables hasta el 2014

### 3.2.4 Entornos específicos

## 3.3 Ejecución de la auditoría

## 3.4 Informe de la auditoría

## 3.5 Papeles de Trabajo

## 3.6 Cuestionario resuelto para examinar al departamento de recursos humanos

## 3.7 Conclusiones del Capitulo

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

# *Introducción*



## **Introducción**

En nuestro país, el desarrollo de los recursos humanos, empezó hace cuatro décadas, existiendo una tendencia orientada a transformar la visión que se posee de recursos humanos, basada en la medición de su impacto, donde se pretende demostrar que lo que suele considerarse gasto puede y debe observarse como una inversión. De manera contradictoria, existen empresas que aún no han asimilado su magnitud, donde suele vérselo como un mal necesario, un proceso obligatorio, en el cual se delega el cumplimiento de la normativa legal y el pago puntual de las obligaciones salariales.

En Cuba se ha alcanzado un alto nivel de preparación (calificación, competencia) en los recursos humanos, sin duda alguna; es uno de los logros incuestionable de la Revolución cubana. Sin embargo, en la gestión no tenemos el mismo nivel; aunque no alejados del mundo avanzado, en el sentido de que hoy la gestión de los recursos humanos es una preocupación y objeto de ocupación priorizada.

Los empresarios del siglo XXI, hoy más que nunca debe estar atento al rol que debe desempeñar en pro del factor humano de la empresa y saber utilizar todas las herramientas que el coaching ejecutivo le proporciona.

El mismo debe saber manejar, de forma eficiente, todo el legado de conocimiento que debe centrarse en el actual comportamiento del hombre en las organizaciones manifestando así su importancia e implicaciones en el ámbito organizacional y gerencial.

En los tiempos actuales el factor humano se puede considerar como el recurso más importante que posee la organización, pues es el factor que le aporta valor al proceso productivo y por lo tanto, no se puede minimizar su importancia.

En el ámbito del mundo económico internacional actual, caracterizado por la globalización de los mercados, la utilización de tecnologías y técnicas de avanzadas y de una gran competencia, ha comenzado cifrar sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que cuenta en sus propias empresas, lo cual ha tenido como consecuencia un auge sin precedentes en la gestión de personal, por tanto en nuestras organizaciones deben existir la conciencia de cambios en los métodos y estilos de dirección que propician una mayor motivación, participación y creatividad del material humano.

El personal de la empresa ha pasado de ser considerado sólo como un elemento de costo para verse como uno de los activos más importantes de la empresa y el que mejor permite obtener mejoras en la rentabilidad y ventajas competitivas sostenibles.

Los objetivos estratégicos de la empresa constituyen el punto central de la Auditoría de Gestión por lo que está muy vinculado a la planeación estratégica. La auditoría de gestión de los

recursos humanos procura una visión general de este departamento de la calidad del equipo directivo y de su estructura, tanto en términos absolutos como en lo relativo.

En años venideros, aumentará la importancia y necesidad de empleo de estas técnicas, ya que la empresa tendrá que proyectarse hacia el futuro y contar con procedimientos de auditoría que no solo evalúen desempeños pasados, sino disponer de enfoques que se concentren en la evaluación de la efectividad operativa en cuanto al logro de metas, funciones administrativas y la detección de aquellas fallas que deben ser erradicadas para cumplir los objetivos de la organización, así como instrumentos para medir el comportamiento de las variables que afectan los procesos que ocurren entre las distintas áreas funcionales de la gerencia y sus sistemas relevantes para la toma de decisiones gerenciales.

Los cambios del entorno imponen la necesidad de respuesta de la empresa como modo de lograr una permanente adaptación al mismo. Estos cambios son los que impulsan a las empresas a encontrar en su interior las formas que a partir de sus puntos débiles y fuertes permitirán aprovechar de forma eficiente las oportunidades y hacer mínimas las amenazas que se manifiestan en el ambiente.

#### **Situación Problemática:**

El departamento de los recursos humanos se muestra hoy como un factor determinante de la posición competitiva que la empresa alcanza, como resultado de la incidencia que tiene en aspectos tales como, la capacidad innovadora de la organización y la calidad de sus productos o servicios, es decir, se convierte en un elemento diferenciador. Este papel reforzado de los Recursos Humanos exige de la empresa nuevas formas de gestión y un cambio en la orientación, para hacerlas congruentes en el enfoque estratégico antes mencionado.

Por tanto se define como **problema de investigación**: ¿Cómo establecer una herramienta que controle sistemáticamente la gestión de los recursos humanos?

#### **Objetivo general**

Elaborar una guía que evalúe la gestión a los recursos humanos en la empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones en Cienfuegos a partir de sus características

#### **Objetivos específicos**

- Fundamentar teóricamente la temática a estudiar.
- Elaborar la guía de Gestión de los recursos humanos de la empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones en Cienfuegos.
- Aplicar la guía.

#### **Hipótesis de esta investigación:**

Validar el diseño de una Guía de Auditoría de Gestión de recursos humanos para la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones en Cienfuegos como una herramienta que sirva para detectar ineficiencias o insuficiencias en el logro de sus metas.

**Variable Independiente:** Guía de recursos humanos.

**Variable Dependiente:** Recursos humanos.

### **Estructura de la tesis**

**Capítulo I** Fundamentación teórica.

**Capítulo II** Elaboración de una guía para emplear la auditoría de gestión de los recursos humanos en La Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones en Cienfuegos.

**Capítulo III** Validación de la Auditoría de Gestión en el área de recursos humanos.

En la realización del trabajo se utilizarán las técnicas de auditoría como método de investigación y de prueba con el objetivo de evaluar la gestión y se aplicarán las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Métodos Teóricos

- Histórico -lógico
- Inducción-deducción
- Analítico- sintético

Métodos Inspirico

- Observación
- Entrevista
- Encuestas

Métodos Matemáticos:

- Estadístico
- Hoja de calculo excel

Este trabajo será de gran beneficio para la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones en Cienfuegos, les ofrece una guía que permitirá la auditoría de Gestión de los recursos humanos y contará con una herramienta de control que evalúa los planes objetivos, políticos, métodos y normas; así como, la estructura organizativa de la empresa.

Con la correcta aplicación de la Guía de Gestión de los recursos humanos se espera una reducción de los costos, disminución del salario medio y productividad, el aumento de las utilidades y un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones en Cienfuegos.

# *Capítulo I*



## **Capítulo I Fundamentación teórica.**

### **1.1 Evolución histórica de la auditoría de Gestión de los recursos humanos**

Con el paso del tiempo la auditoría ha ido evolucionando en cuanto a su objetivo como consecuencia de que la actividad productiva del hombre se desarrolla. Mientras que sus métodos cambian y empiezan a vincular con distintas ramas del saber, la auditoría asume mayores retos. Los auditores han tenido que ir arrancando paradigmas que le ponían freno a su desarrollo.

El objeto de estudio de la auditoría durante la Revolución Industrial comienza a diversificarse y a la luz del efecto social se modifica; el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldo. Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes.

En la primera mitad del siglo XX de una auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La auditoría pasa a dictaminar los estados financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración a fines de los sesenta y principios de los setenta han traído cambios en los trabajos de las administraciones el mundo con el propósito de promover la eficiencia. La evaluación integral es un nuevo enfoque dentro de la cultura administrativa moderna que consiste en implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas que reflejen en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la empresa.

A continuación se verán los antecedentes históricos más relevantes de la evolución de esta auditoría partiendo de los hechos históricos de mayor relevancia para la Administración, como precedentes para la formación de una rama especializada que se dedique al control y revisión periódica del desempeño organizacional.

La auditoría se define como un proceso sistemático, realizado de conformidad con normas y procedimientos técnicos establecido, consistente en obtener y evaluar objetivamente las evidencias sobre las afirmaciones contenidas en actos jurídicos o de carácter técnico, económico, administrativo u otros, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones, las disposiciones legales vigentes y los criterios establecidos.<sup>1</sup>

La auditoría como la parte de la contabilidad que trata de la revisión, comprobación, exposición y presentación de los hechos económicos realizados por la empresa mediante el examen de los

---

<sup>1</sup> Ley No. 107. (2009)

comprobantes, libros y demás evidencias. En otras palabras es la rama de la ciencia de la contabilidad que tiene por objeto la revisión, comprobación, examen, estudio y análisis de los libros de contabilidad y documentos de cualquier tipo de organización empleando métodos y artes propios, con la finalidad de exponer los hechos y situaciones económicas y financieras”.<sup>2</sup>

La gestión está asociada al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades sino de logros. El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos”.<sup>3</sup>

Refiere que se concierne a la estructura interna y personal directivo de una empresa dada. Pretende mejorar la capacidad de esta empresa para hacer frente con éxitos a los cambios, basándose en el equipo directivo existente. Procura ayudar a la dirección general en la valoración objetiva su organización interna y de sus ejecutivos principales, sobre todo cuando se avecinan cambios profundos”.<sup>4</sup>

Los requerimientos legales, según la Auditoría General de la nación se define la Auditoría de Gestión como un examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso.

La Auditoría de Gestión es un amplio examen y una evaluación de las operaciones del negocio con el fin de informar a la Administración si las diversas operaciones se llevan a cabo o no de manera que cumplan con las políticas dirigidas hacia los objetivos de la administración. En la auditoría está incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos tanto humanos como físicos, así como una evaluación de varios procedimientos de operación. También debe incluir recomendaciones de soluciones a problemas y métodos para aumentar la eficiencia de las utilidades.<sup>5</sup>

### **1.1.1 Generalidades de Auditoría.**

El concepto de auditoría proviene del área económica, en particular de la esfera financiera contable donde ha asentado su tradición. En esa área también ha superado la fase de diagnóstico. No sólo es diagnosticar lo ocurrido o el pasado, sino apreciar el presente y prever el futuro proyectando medidas para su satisfactoria evolución.

---

<sup>2</sup> Estrada, A. M. :( 2005)

<sup>3</sup> Sánchez Miranda, J. C. :(2006)

<sup>4</sup> Carmona, González. M. : (2001)

<sup>5</sup> Cook, J. W. : (2009)

El concepto de gestión esta asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros. El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos”.<sup>6</sup>

La auditoría se define como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico-administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesada. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.

De manera general la auditoría puede definirse como un conjunto de técnicas de información y evaluación aplicadas por un profesional, en el seno de un proceso coherente, con el fin de adoptar un juicio en referencia a las normas y de formular una opinión sobre el procedimiento y/o las modalidades de realización de una operación determinada.

El concepto de gestión está asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros. El proceso de gestión en las instituciones involucra tres aspectos fundamentales como son: “el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos”.<sup>7</sup>

Una auditoría de gestión empresarial es una auditoría con objetivos diferentes a las clásicas auditorías contables, auditorías de calidad o auditorías medioambientales que pretende analizar la empresa globalmente, la organización, la administración y los sistemas contables y financieros, el estilo y la forma de gestionar la empresa, las herramientas e información de que dispone la gerencia para gestionar la empresa y tomar decisiones, la calidad, la productividad, la eficiencia en la fabricación o prestación de servicios, los procesos y procedimientos productivos, etc., con el fin obtener el estado de situación actual”.<sup>8</sup>

Objetivos de Auditoría:

Evaluar el control de la actividad administrativa y sus resultados.

Examinar las operaciones contables y financieras y la aplicación de las correspondientes disposiciones legales, dictaminando sobre la razonabilidad de los resultados expuestos en los estados financieros, así como evaluar cualesquiera otros elementos que, de conjunto, permitan elevar la eficiencia, economía y eficacia en la utilización de los recursos.

Prevenir el uso indebido de recursos de todo tipo y propender a su correcta protección.

---

<sup>6</sup> Sanchez , : (2005)

<sup>7</sup> Miranda, J. C. : (2005: )

<sup>8</sup> Eurobac, : (2005)

Fortalecer la disciplina administrativa y económico-financiera de las entidades mediante la evaluación e información de los resultados a quien corresponda.

Coadyuvar al mantenimiento de la honestidad en la gestión administrativa y a la preservación de la integridad de los trabajadores.

Tipos de Auditoría:

De acuerdo con la afiliación del auditor, la auditoría adopta las siguientes clasificaciones:

Auditoría Externa, que comprende la auditoría Estatal y la auditoría Independiente.

A su vez, la auditoría Estatal puede ser General o Fiscal.

Auditoría Interna.

**Auditoría Externa:** Es el examen o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un período, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno contable. Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

**Auditoría Estatal:** Derogada por el Decreto Ley 219 del 30/4/2001.

**General:** Derogada por el Decreto Ley 219 del 30/4/2001.

**Fiscal:** Se denomina a la Auditoría Externa que se efectúa por el Ministerio de Finanzas y Precios, sus dependencias u otras entidades expresamente facultadas por éste, con el objetivo de determinar si los tributos al fisco, se efectúan en la cuantía debida y dentro de los plazos y formas, establecidos.

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

**Auditoría Interna:** Se denomina al control que se desarrolla como instrumento de la propia administración y consiste en una valoración independiente de sus actividades; que comprende el examen de los sistemas de control interno, de las operaciones contables y financieras y de la aplicación de las disposiciones administrativas y legales que correspondan; con la finalidad de mejorar el control y grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos; prevenir el uso indebido de éstos y coadyuvar al fortalecimiento de la disciplina en general.

De acuerdo con los objetivos fundamentales que se persigan, la auditoría puede ser:

**De Gestión u Operacional:** consiste en el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los

recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas.

Financiera o de Estados Financieros: consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si estos reflejan razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a la gestión económico-financiera y el control interno.

Especial: consiste en la verificación de asuntos y temas específicos, de una parte de las operaciones financieras o administrativas, de determinados hechos o de situaciones especiales y responden a una solicitud determinada.

Fiscal: consiste en el examen de las operaciones relacionadas con los tributos al fisco, a los que está obligada la entidad estatal o persona natural o jurídica del sector no estatal, con el objetivo de determinar si se efectúan en la cuantía que corresponda, dentro de los plazos y formas establecidas y proceder conforme a derecho.

Temática: consiste en la verificación y evaluación exhaustiva de una cuenta contable, un objetivo determinado, o cuestiones de repercusión económica que respondan a necesidades específicas.

De Sistema: consiste en la verificación del estado de implantación de los sistemas contables y de control interno, que permite evaluar el cumplimiento de los principios y procedimientos de control interno y de contabilidad generalmente aceptados, el grado de actualización de la contabilidad, el empleo correcto de las cuentas contables y la elaboración y aplicación de los sistemas de costos.

De Seguimiento o Recurrente: consiste en el examen y evaluación del cumplimiento de las medidas dictadas para dar solución a las deficiencias detectadas en una auditoría anterior, a fin de determinar si la entidad ha tenido o no, avances en la administración y control de sus recursos; incluye la verificación del sistema de control interno.

De Cumplimiento: consiste en el examen y evaluación que se realiza con el objetivo de verificar el cumplimiento de las leyes, decretos-leyes, decretos y demás disposiciones jurídicas inherentes a la actividad sujeta a revisión.

De Tecnologías de la Información: consiste en el examen de las políticas, procedimientos y utilización de los recursos informáticos, confiabilidad y validez de la información, efectividad de los controles en las áreas, las aplicaciones, los sistemas de redes y otros vinculados a la actividad informática.

## **1.2 Técnicas de Auditoría**

En el proceso de auditoría se pueden utilizar varios métodos prácticos de investigación y prueba que se emplean por los especialistas para lograr las evidencias, mediante verificaciones necesarias que fundamentan los criterios del auditor sobre eventos específicos revisados por él. Entre las principales técnicas seleccionadas con los procedimientos diseñados para su utilización en una auditoría se encuentran las siguientes:

Inspección- Examen minucioso de los recursos físicos y documentos para determinar su existencia y autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad, o presentada en los estados financieros.

Observación- Presencia física para apreciar operaciones concretas que involucren al personal, procedimientos y procesos, como medio de evaluación de la propiedad o de las actividades.

Confirmación- Comunicación independiente de una parte ajena para determinar la exactitud y validez de una cifra o hecho registrado.

Existen varios tipos de confirmación:

Positivo- Es el más utilizado, y consiste en enviar el dato y pedir que contesten, tanto si están conforme como si no lo están.

Negativo- Se solicita se responda solo si no están de acuerdo con los datos.

Ciego- No se da información y se solicitan datos necesarios para la auditoría, tales como: saldos, movimientos, etc.

Investigación- Consiste en examinar acciones, condiciones, acumulaciones de activos y procesamiento de activos y pasivos, con el objetivo de ver la realidad del tema bajo estudio y obtener las respuestas orales o escritas a preguntas concretas relacionadas con las áreas de importancia de la auditoría. Su objetivo es obtener evidencia suficiente y competente para apoyar una posición predeterminada.

Confrontación- Seguimiento del registro y traspaso de transacciones concretas a través del proceso de contabilidad, como medio de ratificación de la validez de las transacciones y del sistema de contabilidad.

Realización de nuevos cálculos- Repetición de los cálculos matemáticos necesarios para establecer su exactitud.

Revisión de documentos y comprobantes- Examen de las pruebas escritas como justificación de una transacción, asiento o saldo de cuenta.

Recuentos- Recuento físicos de los recursos individuales y documentos, de forma secuencial, según sea necesario, para justificar una cantidad.

Exploración- Evaluación de determinadas características de la información como método de identificación de aquellas partidas que requieren un examen adicional.

Análisis- Recopilar y manipular información con el objetivo de llegar a una deducción lógica.

Determina las relaciones entre las diversas partes de una operación, así como el impacto real sobre la organización de las acciones de sus partes, o el efecto de acuerdos, contratos y reglamentos. Involucra la separación de las diversas partes de la organización o de las distintas influencias sobre la misma, después determina el efecto inmediato o potencial sobre una organización dada o una situación determinada. Incluye procesos analíticos como: análisis de tendencias, regresión lineal, análisis de relaciones y otros métodos.

Certificación- Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado, por lo general, mediante la firma de una autoridad.

Evaluación- Es el proceso de arribar a una decisión basada en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor y constituye la sustancia de los resultados de la auditoría.

Simulación- Es una técnica de verificación que consiste en duplicar las operaciones reales utilizando los datos de un período determinado; cotejando los resultados con los reales, proporciona una base para probar mediante la comparación, la razonabilidad, confiabilidad y legitimidad de la misma.

### **1.3 La planeación estratégica.**

En la Auditoria de Gestión el auditor actúa sobre la gestión administrativa de la empresa dentro del proceso administrativo, la planeación constituye un punto inicial de la acción directiva ya que supone un establecimiento de objetivos y los cursos de acción para lograrlo.

Distintos autores consideran que “planificar” de forma general es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de objetivos por medios preferibles.

Es un proceso, una actividad continua que no termina con la formulación de un plan sino que implica reajuste permanente entre medio y fines.

“Planificar significa trazar un camino de una situación determinada hacia el futuro deseado, pero posible”.<sup>9</sup>

“La planeación se define como”la determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos”.

10

---

<sup>9</sup> Hummel, : (2007)

En las Naciones Unidas, (2008) se plantea " La planeación es un proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubra todos los factores relevantes que puedan ser identificados".<sup>11</sup>

" La planeación comprende la definición de objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar estas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades".<sup>12</sup>

"La determinación de las metas y objetivos básicos se logra a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos". En la definición de Chandler está implícita la idea de que estrategia involucra planeación racional. La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción (o estrategias) que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma.<sup>13</sup>

"La esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basada en sistemas de actividades que son mucho más difíciles de armonizar; Una estrategia fiable empieza teniendo un objetivo correcto"<sup>14</sup>

#### **1.4 Auditoría a la gestión de los recursos humanos, definiciones y objetivos.**

Auditar no solo es diagnosticar el pasado, sino apreciar el presente y asesorar sobre la evolución futura. Esta visión implica un desarrollo dinámico y cíclico de la realidad empresarial.

La auditoría es la actividad fundamental que posibilita el control de la calidad del Sistema de Gestión de los recursos humanos y lo retroalimenta, señalando qué se está haciendo mal y cómo se puede cambiar, a partir de la consideración de un conjunto de indicadores esenciales que relacionan las políticas de recursos humanos y sus actividades esenciales, en correspondencia con la dirección estratégica y la filosofía organizacional, comprendiendo además las interacciones del sistema con el entorno.

La Auditoría a la Gestión de los recursos humanos supera el concepto de administración o control de personal y constituye la actividad clave de más reciente aparición, pero de extrema importancia si atendemos a su plena dimensión.

La Auditoría a la Gestión de los recursos humanos se expresaría como:

---

<sup>10</sup> Dale, :(2007)

<sup>11</sup> Naciones Unidas, :(2008)

<sup>12</sup> Bouchard, :(2006)

<sup>13</sup> Chandler, :(2004)

<sup>14</sup> Porter, :(2004)

Un análisis de las políticas y sistemas de gestión y/o desarrollo de recursos humanos de una organización y una evaluación de su funcionamiento actual.

Con la misión de elaborar una opinión profesional sobre si las acciones llevadas a cabo en materia de recursos humanos, en un período de tiempo concreto, justifican los gastos e inversiones efectuadas.

Además de sugerir acciones y medidas para la mejora de la gestión y del desarrollo de la rentabilidad".<sup>15</sup>

"La Auditoría a la Gestión de los recursos humanos se define como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para el mejoramiento".<sup>16</sup>

Se considera que la Auditoría a la Gestión de los recursos humanos es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que lleva a cabo

La Auditoría a la Gestión de los recursos humanos constituye un conjunto de procedimientos que se efectúan para determinar las deficiencias que existen dentro de la organización, para ayudar a perfeccionar lo que ya está establecido así como mejorar a cada uno de los trabajadores

Los recursos son considerados como uno de los mas valiosos activos de los que dispone una empresa, por tal razón, el reflejo que posee dentro de estas va a resultar de importancia, determinando una parte significativa del total de gasto en que se incurre durante el ejercicio económico, incidiendo en el resultado de la entidad y activándose como el mayor valor de todos los elementos.<sup>17</sup>

La misma se conceptualiza como una intervención preventiva, periódica o correctiva para validación de procesos, asegurar el cumplimiento de normatividad de cada país, dentro de las responsabilidades de la administración de recursos humanos.

Es un proceso comparativo que reúne, compila y analiza sistemáticamente los datos con respecto al trabajo de la organización.

El concepto de Auditoría a la gestión de los recursos humanos desde una óptica estratégica muestra dos funciones básicas:

Auditoría a la gestión de los recursos humanos como sistema de información para conocer el estado objetivo y facilitar el desarrollo de procesos de gestión y/o desarrollo de recursos humanos.

---

<sup>15</sup> Harper , :(2002)

<sup>16</sup> Heredia, Ronald. :(2007)

<sup>17</sup> MAC Auditoria de los recursos humanos revisto Cuatrimestrales especializa. :(2006)

Auditoría a la gestión de los recursos humanos como sistema de control y evaluación de aplicación de las políticas y procesos establecidos.

Una Auditoría moderna de los recursos humanos puede revisar todo el campo de los sistemas de los programas del personal en los cuales la administración asegura, desarrolla, distribuye y supervisa los Recursos Humanos de la empresa.

#### **1.4.1 Objetivos de la auditoría a la gestión de los recursos humanos:**

El objetivo de la auditoría a la gestión de los recursos humanos es la reunión y clasificación de los datos que permitan disponer de la información suficiente a la hora de realizar un análisis de los siguientes parámetros:

- Estructura humana de la empresa (plantilla).
- Evaluación de los procesos de retroalimentación (selección)
- Registro de promoción/traslados.
- Administración de salarios/incentivos.
- Estadísticas de accidentes entre bajas laborales.
- Índices de rotación de personal.
- Control de presencia e índice de ausentismo.
- Evaluación del rendimiento y potencial.
- Análisis de la descripción de sujeto de trabajo.

Áreas que abarca la Auditoría de la Administración de recursos humanos

Cubre todas las actividades que lleva a cabo este departamento, así como las actividades de personal que desempeñan los gerentes de línea. Puede incluir a una división de la compañía o a toda la organización. Proporciona y retroalimenta sobre en la forma en que los gerentes de línea están cumpliendo sus funciones de personal, así como sobre el desempeño de los especialistas del departamento encargado de esta materia.

La auditoría permite verificar:

- Hasta qué punto la política de recursos humanos se basa en una teoría aceptable.
- Hasta qué punto la práctica y los procedimientos son adecuados a tal política y a tal teoría.
  - En esencia, se trata de evaluar y medir los resultados de la administración de recursos humanos en las actividades de mayor o menor prioridad.
- Indicadores de eficiencia y eficacia en cuanto se refiere a la formación de staff, entrenamiento y desarrollo, remuneración, beneficios sociales, relaciones sindicales, etc.
- Clarificación de objetivos y expectativas en cuanto a la administración de recursos humanos en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo.
- Empleo de recursos y resultados obtenidos.

Contribución de la administración de recursos humanos en los objetivos y los resultados de la empresa.

Clima organizacional, desarrollo e incentivo a la creatividad del personal.

Beneficios que aporta la auditoría a la gestión de los recursos humanos:

Se identifican las contribuciones que hace el departamento de personal a la organización.

Se mejora la imagen profesional del departamento de personal.

Se alienta al administrador del personal a asumir mayor responsabilidad y a actuar en un nivel más alto de profesionalismo.

Se esclarecen las responsabilidades y los deberes del departamento.

Se facilita la uniformidad de las prácticas y las políticas.

Se detectan problemas latentes potencialmente explosivos.

Se garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.

Se reducen los costos en recursos humanos mediante prácticas mejoradas.

Se promueven los cambios necesarios en la organización.

### **1.5 Sustento legal de la Auditoría a la Gestión de los recursos humanos**

En la conformidad con los principios éticos, valores, regulaciones y leyes que rigen la auditoría, el auditor tiene la obligación de conocer cuáles de las disposiciones legales son aplicables a la entidad objeto, enfatizando en el tipo de auditoría a ejecutar, y en esencia, diseñar el programa de trabajo de tal forma que le permita obtener una seguridad razonable acerca del cumplimiento de dichas regulaciones puesto que las mismas se consideran significativas para la consecución de los objetivos de la auditoría.

Esto implica determinar las leyes y demás regulaciones para alcanzar los objetivos previstos, evaluando los riesgos de que existan incumplimientos significativos. En caso de que estos sean detectados por el auditor lo debe informar de manera oportuna y por escrito mediante un informe especial.

### **1.6 Los recursos humanos en las empresas.**

El recurso humano es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

Recursos humanos es la disciplina que estudia las relaciones de las personas en la organización, la relación mutua entre personas y organización, las causas y consecuencias de los cambios en ese ambiente y la relación con la sociedad.

El concepto de "hombre", desde el punto de vista de los recursos humanos, ha evolucionado en el contexto empresarial a medida que las empresas, 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”.<sup>18</sup>

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 está 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: conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.

Talento humano: es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño.

Según la autora los recursos humanos no son más que el activo decisivo en el proceso de labores, añadiendo valor al mismo y sumado a los valores que aporta al logro de las políticas y metas de la entidad.

El Capital humano es una medida clara del efecto acumulado de actividades como la educación formal y el adiestramiento en el trabajo.

En el tratamiento de los recursos humanos como activo significa recordar dos ideas interrelacionadas, pero disímiles, ya que por un lado la alegoría ennoblece a los obreros, poniendo de relieve el valor que estos añaden a las empresas donde afanan. Pero, por otro lado, la alusión de “activos” los subestima puesto que colocaba al trabajador en el mismo nivel que las herramientas de trabajo utilizadas en la empresa o de los productos esperados.

“ Tratar a las personas como activos es confundir al agente que proporciona servicios con el activo en sí mismo (los servicios esperados). 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”.<sup>19</sup>

### **1.6.1 Los Intangibles y la Gestión del Conocimiento**

Las diferencias esenciales que otorgan a las empresas ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, resultan ser las que se basan precisamente en capacidades y en conocimientos, es decir, en los llamados intangibles.

---

<sup>18</sup> Gallaga, Rafael. :(2007)

<sup>19</sup> Hummel, Charles. :(2007)

“ Los activos intangibles son una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable y en ocasiones, ni siquiera están correctamente identificados por los gestores de la empresa.”<sup>20</sup>

Son recursos que guardan relación con el conocimiento y la información. La identificación de tales recursos, dada su intangibilidad, no aparecen recogidos en los registros contables de la organización.

“ El conocimiento puede definirse como aquella información almacenada en una entidad y que puede ser utilizada por la inteligencia de acuerdo a ciertos objetivos”.<sup>21</sup>

“ Se define la gestión del Conocimiento como un proceso sistemático que utiliza el conocimiento individual y colectivo de la organización orientada a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor en pro de obtener ventajas competitivas sostenibles.”<sup>22</sup>

Vinculada con el Capital Intelectual, podemos hacer una nueva denominación de la gestión del Conocimiento de forma más precisa conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, dada una integración e interacción plena, que permita generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

La gestión del Conocimiento se proyecta como una efectiva herramienta de administración, organización, producción y distribución del conocimiento que puede ser utilizado tanto en organizaciones lucrativas y no lucrativas, ya que es un método de gestión que involucra a todos los miembros de la organización, y se sustenta en pilares básicos como la gestión de los recursos humanos.

La gestión del Conocimiento en cualquier organización tiene como objetivos generales localizar, recoger, organizar, clasificar, valorar, transferir y difundir, el resultado de unión de la información disponible y las opiniones, experiencias y puntos de vista que aportan todos los integrantes de la organización, para utilizarlas en su beneficio.

Asumiendo que son los individuos y no las organizaciones los verdaderos depositarios y gestores de la fuente fundamental de ventaja competitiva, el conocimiento, se busca utilizar sus capacidades y experiencias, con los siguientes objetivos específicos:

Utilizar al empleado como motor de la innovación, que la fuente principal sea interna.

Crear en la organización una cultura de mejora y aprendizaje continuo.

Medir y compartir el efecto de cada uno de los empleados en la organización.

---

<sup>20</sup> Jiménez, G. y Simón, B. :((2002)

<sup>21</sup> Pérez, Rodríguez, Yudith. :(2002)

<sup>22</sup> Ross, J. : (2002)

Transformar el conocimiento del personal en competencias organizacionales y ventajas competitivas.

Relacionar directamente la motivación del personal con los objetivos y los éxitos corporativos.

Capitalizar el conocimiento creado, y lograr un retorno en la inversión en formación del personal y en el conocimiento de nuestros clientes y competidores.

Buscar nuevas estrategias de experimentación y solución a los problemas.

Aprender más rápidamente y sacar mejor provecho de nuestra experiencia.

Transferir de la forma más rápida y efectiva del conocimiento adquirido en la organización para que la información no pierda su valor.

### **1.7 Gestión de los Recursos humanos.**

Las empresas modernas cada vez más concuerdan en reconocer la significación que posee la dimensión humana de la empresa y la Gestión de recursos humanos igualándole en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

“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”.<sup>23</sup>

“La Administración de Recursos Humanos constituye que un 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 unos y otros”.<sup>24</sup>

Gestión de recursos humanos es un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

“ La gestión de los recursos humanos consiste en la proyección, organización, desarrollo y coordinación, así como, el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal”.<sup>25</sup>

“ Dentro de la organización la Gestión del Factor Humano debe comprometerse en el área de las relaciones humanas interpersonales, siendo la dirección principal de la tarea a desarrollar, la de

---

<sup>23</sup> Mora, Consuelo. :(2006)

<sup>24</sup> Rodríguez, J :(2001)

<sup>25</sup> Ibarra, A. :(2007)

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”.<sup>26</sup>

Características de los recursos humanos.

No pueden ser patrimonio de la organización a diferencia de otros recursos, los conocimientos, la experiencia, las habilidades son patrimonio personal.

Los conocimientos son intangibles y son manifestados por el comportamiento de los empleados en la organización.

Pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo.

Son escasos porque no todo el personal posee las mismas capacidades.

En la medida en que una empresa disponga de un Sistema de recursos humanos valioso, escaso, insustituible y difícil de imitar, tendrá en su poder la posibilidad de competir con éxito.

### **1.7.1 Objetivo de la administración de Recursos Humanos.**

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidades y motivación para realizar los objetivos de la organización,
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de los recursos humanos y alcance de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- Facilitar el rendimiento empresarial en cualquier organización.

Los subsistemas de la Administración de los recursos humanos se consideran la base para una gestión eficiente del personal del departamento.

Subsistema de Alimentación de los recursos humanos. Incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.

Subsistema de Aplicación de los recursos humanos. Abarca el análisis y la descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del desempeño y el movimiento de personal.

Subsistema de Mantenimiento de los recursos humanos. Contempla la remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.

Subsistema de Desarrollo de los recursos humanos. Comprende el entrenamiento y los planes de desarrollo de personal.

Subsistema de Control de recursos humanos. Incluye el banco de datos, el sistema de información de los recursos humanos (recolección y tratamiento de los datos, estadísticas, registros, informes, mapas), y las auditorías de los recursos humanos.

---

<sup>26</sup> Goujon, J. :(2004)

El Sistema de Gestión de los recursos humanos de una empresa tiene como objetivo fundamental proveer a la empresa de personal suficiente tanto en cantidad, como con la calidad requerida (competencias) en el momento adecuado y con la motivación suficiente.

Resulta vital señalar que desde los finales del siglo XX se han desarrollado nuevas tendencias sobre la Gestión de los Recursos Humanos en las empresas y hoy se hace énfasis en los siguientes rasgos:

- Los recursos humanos representan una inversión y no un costo.
- La gestión de los recursos humanos no se realiza desde un área, departamento o parcela específica de la organización, sino como una función integral de esta.
- La actividad de Gestión de los recursos humanos se concibe hoy con carácter técnico especializado; sus bases radican en el análisis y diseño de puestos y áreas de trabajo.
- El Sistema de Gestión de los recursos humanos demanda el enriquecimiento del trabajo y la participación de los empleados en todas las actividades.
- Su desafío fundamental es lograr tanto la eficiencia como la eficacia en el funcionamiento de las organizaciones.
- El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son sus objetivos fundamentales.

Con el transcurrir del tiempo una serie de nuevos elementos influyeron en el aumento de la importancia que concedía a la gestión eficaz del personal.

Nuevas percepciones sobre cómo utilizar el potencial humano y dirigir al personal con más destreza.

La perspectiva histórica según la cual los intereses de la mano de obra y del capital tenían que estar reñidos.

La empresa debe ser capaz de coordinar y explotar sus recursos humanos e integrar sus prácticas de gestión con dichos recursos mejor que la competencia, o al menos aprender a hacerlo de forma más rápida que los demás, ahí radica la clave del éxito competitivo.

Lograr el éxito competitivo mediante las personas, supone alterar la forma de pensar en relación con los recursos humanos y las relaciones de empleo, supone lograr el éxito trabajando con la gente, no sustituyéndola o limitando el alcance de sus actividades y ver a las personas como una fuente de ventaja competitiva y no simplemente como un costo.

### **1.8 La gestión del Conocimiento en Cuba.**

Las deficiencias económicas internas así como la intensificación de la política de los Estados Unidos contra el país en los finales de la década de los 80 y su actual recrudescimiento

condujeron a cambios profundos y radicales en nuestra economía que llegaron para insertar a Cuba en un mercado globalizado.

En la sociedad actual generada por la globalización exige la necesidad de enfrentarse ante estos cambios que se imponen con un nuevo enfoque. Esta sociedad exige que la organización aprenda en equipo, convierta el conocimiento individual en organizacional, produzca ideas y soluciones innovadoras, todo esto para sobrevivir en un mundo cada vez más inestable, donde lo único seguro es la incertidumbre y el cambio.

“ En nuestro país la utilización de la gestión del conocimiento no es solo de vital importancia, sino que tenemos las mejores condiciones para aplicarla ya que somos poseedores de una verdadera riqueza nacional en cuanto a conocimiento e instrucción producto a un intensivo programa educativo”.<sup>27</sup>

Actualmente existen en nuestro país varios factores que propician la aplicación de las técnicas de gestión del conocimiento, en función del desarrollo social y económico, entre las que se destacan:

- El Sistema de Ciencia, Innovación Tecnológica
- Tiene como objetivo central contribuir de forma determinante al desarrollo sostenible de la economía cubana, para lo cual se deberán generar nuevos conocimientos, desarrollar la tecnología y transformar los avances científicos y los logros tecnológicos con alto valor añadido, mediante un conjunto de acciones que fomenten el desarrollo de innovaciones en el sector empresarial. Este sistema se propone buscar paradigmas que motiven la utilización en mayor grado de las capacidades y potencialidades de las personas.
- El Perfeccionamiento Empresarial
- Implementado a través del Decreto Ley 187/98, persigue que todas las entidades perfeccionen su gestión estratégica y operativa para elevar integralmente su desempeño. La empresa perfeccionada tiene que ser una empresa innovadora por excelencia, capaz de vigilar constantemente los cambios que están desarrollándose en el entorno y de introducir los cambios tecnológicos en el momento adecuado y oportuno de forma que le permita ser más eficiente y competitiva.
- El perfeccionamiento de las Unidades de Investigación Científica, Innovación Tecnológicas, Producciones y Servicios Especializados.
- Se realiza sobre la base de las normativas elaboradas por el CITMA en correspondencia con las bases del Perfeccionamiento Empresarial. Este proceso tiene como objetivo incrementar al máximo la eficiencia, eficacia y excelencia en el cumplimiento de la misión

---

<sup>27</sup> Simeón, R. E. :(2002)

aprobada. Con este propósito se le otorgan facultades para establecer las políticas, principios y procedimientos que propicien el desarrollo de todos los dirigentes, investigadores, especialistas y trabajadores de la entidad en el resultado final.

- La política para la introducción de la gestión del conocimiento en Cuba.
- Tiene como objetivo general propiciar e impulsar la aplicación de técnicas de gestión del conocimiento en las organizaciones cubanas para alcanzar mejores resultados económicos y de desarrollo, con la gestión adecuada de elementos tan estratégicos como son el capital humano y el conocimiento. Este objetivo permite crear las condiciones necesarias para la explotación adecuada de los conocimientos creados y adquiridos. En ella se establecen los principios para la introducción de la Gestión del Conocimiento en nuestro país, así como las acciones para llevar a la práctica la Gestión del Conocimiento.

### **1.9 Conclusiones parciales.**

A partir del marco teórico desarrollado en el capítulo I se conoció que en el mundo las investigaciones en materia de recursos humanos son numerosas y van en rápido aumento. La gerencia ha comenzado a adquirir conciencia del pleno significado del componente humano en la capacidad de organización para alcanzar sus metas. La naturaleza competitiva de los negocios hace cada vez más difícil obtener y conservar individuos calificados.

En las empresas cubanas no se contempla la auditoria como una actividad dentro de esta materia y además es de suma importancia que todas las organizaciones realicen en sus empresas las auditorias de manera sistemática para que de este modo se lleve un mejor control que redundará en el perfeccionamiento de su funcionamiento.

Dentro del marcado interés por la dirección del país de lograr mejorar y perfeccionar la economía se le está dando con mayor significado el cumplimiento a lo dispuesto en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba relacionado con el control, por lo que el tema objeto de investigación cobra mayor relevancia. Se concreta en el análisis de esta temática que el Ministerio de Auditoria Control no cuenta con una metodología para realizar Auditorias a la Gestión de los Recursos Humanos a partir de las nuevas concepciones de una entidad moderna.

## *Capítulo II*



## **Capítulo II Elaboración de una guía para ejecutar la Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones en Cienfuegos.**

### **2.1. Importancia de una guía para realizar la auditoría de gestión en los recursos humanos en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones.**

La Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones en Cienfuegos, es conocida por los resultados obtenidos, pero en investigaciones efectuadas se evidenció que no se aplica la Auditoría de Gestión de los recursos humanos como un elemento importante de control, es reconocido este problema y lo que de él se deriva, careciendo esta subdirección de las herramientas que proporciona este tipo de auditoría, viéndose limitado el avance dentro del perfeccionamiento que el departamento requiere para una evaluación rápida, sistemática, oportuna y objetiva.

Por las razones expuestas y la representatividad de la actividad de los recursos humanos, para que la empresa obtenga utilidades y su desarrollo en años venideros, se manifiesta la necesidad de la ejecución de una guía de auditoría de gestión como un mecanismo para medir la administración de esta subdirección.

#### **2.1.2 Propósitos fundamentales de la Auditoría de la Gestión a los Recursos Humanos:**

- Analizar los parámetros en relación al personal de la entidad, lo cual permitirá medir y comparar los logros alcanzados por los mismos.
- Enfatizar en la importancia de poseer un sistema de gestión de recursos humanos que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad.
- Promover el mejoramiento de la gestión de los recursos humanos, con miras a perfeccionar lo que está establecido.
- Determinar la idoneidad y efectividad del sistema de gestión de los recursos humanos de la organización para alcanzar los objetivos de la misma.
- Proporcionar al auditado la oportunidad de mejorar su sistema de gestión, y con ello, contribuir a la mejora continua de su comportamiento en materia de recursos humanos.

- Verificar el cumplimiento de la normativa vigente.

## **2.2 Guía propuesta para efectuar la auditoría de gestión de los recursos humanos en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones.**

### **Fase I de familiarización**

Las Fases del proceso de la auditoría de los recursos humanos permiten un mejor control, sobre todo un orden del trabajo que se está realizando y evitan que la auditoría se convierta en un desorden.

El objetivo a seguir en esta etapa es: realizar un previo estudio para transitar solo sobre la base de la actividad específica a auditar. Para ello se procederá a:

- Recorrer las áreas de la empresa para observar su funcionamiento en conjunto.
- Evaluar el ambiente de la empresa y las políticas de Recursos Humanos.
- Evaluar el sistema de Control Interno en los Recursos Humanos.

Aspectos a considerar.

Ambiente de la empresa en general.

Conocer y evaluar:

- Fecha de inauguración, ubicación, objeto social, objetivos, estructura organizacional, servicios que presta y el proceso estratégico. (Anexo 1)
- Expediente de acciones de control.
- Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional, plantilla aprobada, plantilla existente, trabajadores por contrato determinado.
- Desglose de los trabajadores por actividad.

### **2.2.1 Guía que se proponen por cada Subsistema, para auditar la gestión de recursos humanos. (Anexo 2)**

#### **1-POLÍTICA DE ALIMENTACIÓN**

##### **Guía para la planificación de Recursos Humanos:**

Se conocerán las necesidades presentes y futuras para cada área funcional de la empresa para suministrar el personal justo y necesario en el momento adecuado, ello debe estar de la mano con el planeamiento estratégico de la organización.

Objetivo

- Comprobar que las necesidades de la fuerza de trabajo que estén en correspondencia con los planes de la organización y determinación de la calidad (talento requerido) de recursos humanos, para llevar a cabo los objetivos organizacionales.

#### Desarrollo

- Se revisara si la plantilla es elaborada por el especialista en organización del trabajo y los salarios de conjunto con la administración y la organización sindical, la cual es analizada por la dirección de la entidad. (Anexo 3)
- Se verificará si el modelo P-2 plantilla de trabajadores, recoge las posibles bajas de cada puesto durante el año y el período específico de la baja (jubilación, enfermedad, promociones). (Anexo 4)
- Precisar cuadro de los trabajadores por puesto de trabajo mediante la comparación de la plantilla aprobada (P-3) y la cubierta (P-4).y revisar promedio de trabajadores. (Anexo 5 )

Documentos que se elaboran.

Se expondrá lo referente a la plantilla de los trabajadores, tanto la cubierta como la aprobada, su composición laboral. P/T: PRH-1 el coeficiente de fluctuación laboral P/T: PRH-2.

#### **Guía para el Reclutamiento:**

Proporciona atraer, a través de varias fuentes de reclutamiento a candidatos que poseen los requisitos para ocupar el cargo que debe ser desempeñado en la empresa.

#### Objetivo

Verificar si existe un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar que incluya.

El análisis y descripción del trabajo y de los puestos específicos a ocupar.

La necesaria decisión colegiada en la selección del nuevo personal.

Los requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes de acuerdo a la legislación laboral vigente.

Las posibles vías internas o externas a utilizar como fuente de reclutamiento.

#### Desarrollo

Las características del personal reclutado se verifican para ver si están en correspondencia con las exigencias del puesto.

Confrontar que las fuentes de reclutamiento externas sean aprobadas por el Ministerio del Trabajo y las internas que cumplan con lo legislado.

Documentos que se elaboran.

Se expondrá lo referente a la hoja de resumen del expediente laboral el P/T: R-1 y el análisis de los trabajadores que reúnen las características para el puesto P/T: R-2.

### **Guía para la selección de los trabajadores:**

Se determinarán las técnicas de selección que permiten escoger, entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo.

Objetivo

- Explorar si se lleva a cabo el proceso de idoneidad según lo legisla la Resolución 8/2005
- Verificar si existe evidencia de la capacitación del Comité de Experto.

Revisar la documentación en cuanto a:

- Entrevista de selección.
- Pruebas de conocimientos o capacidad.
- Test Psicometrico.
- Exámenes (físicos y médicos)
- Documentos que se elaboran.

Se expondrá lo referente a las técnicas de selección P/T: S-1.

## **2. APLICACIÓN:**

### **Guía para el Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo:**

Permitirá determinar las tareas y actividades que serán desempeñadas por un grupo de personas. Servirá de ayuda a otras funciones de la actividad de recursos humanos.

Objetivos

- Comprobar si los trabajadores cumplen con las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo verificando la preparación y las características personales que deben reunir a fin de desempeñar eficazmente el puesto.

#### Desarrollo

Verificar si existe una comisión que sea la encargada de realizar la descripción y el análisis de los puestos.

Confirmar la ubicación de los cargos en el organigrama, y si se cuentan con:

- Nivel del cargo dentro del organigrama.
- Relación del cargo con su superior.
- Relación del cargo con sus subordinados.
- Relación del cargo con sus colaterales.

Ratificar si la información referente al puesto se encuentra en los calificadores de cargos según

- Denominación del puesto de trabajo, respetar el nombre que aparece en la plantilla.
- Categoría ocupacional, área y establecimiento al que pertenece el puesto.
- El contenido de trabajo que requiere.
- Las tareas a realizar.
- La finalidad del puesto de trabajo.

Documentos que se elaboran.

Se expondrá lo referente a los calificadores de cargos P/T: ADP-1.

#### **Guía para la incorporación de los trabajadores al puesto:**

Proporcionan una orientación sobre la integración de los candidatos a la organización y al grupo.

#### Objetivo

Inspeccionar la adaptación e integración del candidato al puesto y a la organización.

#### Desarrollo

- Verificar que los trabajadores que se incorporan a la entidad con independencia del tipo de contrato que suscriben, sean objeto de recibimiento por parte de la administración en coordinación con la organización sindical y demás

organizaciones del centro y que sean las encargadas de brindar la información.  
(Anexo 6).

Documentos que se elaboran.

Se expondrá lo referente al plan de acogida. P/T: I-1.

### **Guía para la evaluación del desempeño de los trabajadores:**

Permite tener un estimado de cómo se está desarrollando el trabajo e identificar los empleados que necesitan capacitación en determinadas áreas o actividades así como la motivación con las formas de estimulación y reconocimientos. Se hace coincidir las necesidades de los trabajadores con la misión y los objetivos de la empresa.

#### **Objetivo**

Determinar y acreditar el desempeño de las personas en la organización, la actuación de los resultados y el comportamiento para alcanzar los objetivos propuestos.

Facilitar la toma de decisiones respecto a la permanencia, el desarrollo, la promoción y la retribución por los resultados finales. Garantizar la mejor actuación de los trabajadores en el futuro. Validar las decisiones que se tomen en la captación, selección e incorporación del personal, así como en la formación de los mismos.

Facilitar la comunicación jefe subordinado a lo largo de todo el año y mejorar el clima laboral de la organización.

#### **Desarrollo**

- Verificar que en el expediente laboral del trabajador se encuentren archivadas las evaluaciones de cada año.
- Revisar que la evaluación del desempeño se confecciona por el jefe inmediato superior y que comprenda a los trabajadores de las diferentes categorías ocupacionales.
- Realizar un muestreo de las evaluaciones mensual del desempeño y verificar que hallan sido firmadas por el evaluado, el evaluador y la organización sindical.
- Se confirmara que la evaluación del desempeño está en correspondencia con la descripción y el análisis del puesto del trabajador, la realización de la actividad y

las competencias laborales, las cuales son valoradas a través de determinados indicadores.

Los indicadores establecidos para la evaluación del desempeño de los trabajadores son los siguientes:

- Resultados del trabajo.
- Calidad del trabajo.
- Superación profesional.
- Disciplina laboral.

Se tendrán en cuenta los siguientes criterios para la valoración cualitativa. (Anexo 7)

- Superior de 0.80 a 1
- Adecuado de 0.60 a 0.79
- Deficiente menor o igual a 0.59.
- Las evaluaciones se archivan en el expediente laboral de cada trabajador, una vez que son recopiladas las de todas las áreas de la empresa por el técnico de recursos laborales.

Documentos que se elaboran.

Se expondrá lo referente con los modelos para la evaluación del desempeño P/T: ED-1

### **3. MANTENIMIENTO:**

#### **Guía para la administración salarial:**

Permitirá conocer la remuneración de cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa, si está adecuado por su desempeño y la aceptación de los empleados del sistemas de pago adoptado por la empresa.

Objetivo.

- Comprobar que el trabajo expresado en resultados, ejerza un plan de beneficios imprescindible para la satisfacción de necesidades y expectativas del personal.
- Verificar la existencia del incremento en los niveles de la actividad, efectividad y de la eficiencia empresarial y un incremento de la relación entre los resultados del trabajo y los incentivos salariales.

Desarrollo.

- Revisar si el pago de los trabajadores indirectos es a tiempo y se realiza acorde con el grupo de escala al que pertenece según el calificador de cargos y que los directos incluidos en pagos por rendimiento tengan relación entre los resultados de su servicio y el salario a devengar. (Anexo 8)
- La entidad aplica cuatro sistemas de pago donde el trabajador devenga su salario por concepto de sobrecumplimiento tomando como base el cumplimiento de los indicadores condicionantes generales y específicos.(Anexo 9)
- Sistema de pago de indicadores de eficiencia.
- Sistema de pago para los operarios de mantenimiento vial.
- Sistema de pago para los agentes de seguridad y protección.
- Sistema de pago para auxiliar de limpieza. (Anexo 10).

Se verificará la evidencia de la empresa de la discusión y aprobación de conjunto con los trabajadores de los sistemas de pago a aplicar.

- Indicadores formadores son aquellos que crean el salario.
- Indicadores condicionantes son aquellos que condicionan el salario formado.

Los jefes de departamento son los facultados para certificar el cumplimiento de los indicadores formadores y condicionantes.

- El período de evaluación de los indicadores será mensual.

La distribución del salario formado permitirá efectuar una retribución salarial al trabajador, en dependencia de su incidencia en los resultados de su área, esto se efectúa a través de dos coeficientes:

- Coeficiente de Participación Laboral (CPL).
- Coeficiente de Distribución Individual (CDI).

Se verificara si el reglamento interno cuenta con:

- Los trabajadores abarcados por cada área.
- Áreas con sus respectivos indicadores formadores y condicionantes.
- Los planes de los indicadores por los cuales se rige el sistema de cada área.
- Los requisitos para la aplicación del reglamento.
- Procedimientos para el cálculo del salario a distribuir.
- Niveles de salario a percibir según los indicadores.

- La relación de los por cientos de penalización por incumplimiento de los indicadores establecidos.
- Hechos y conductas que limitan o invalidan la obtención del salario por sobrecumplimiento.
- Períodos de evaluación y de pago.
- Una vez conformado el salario a tiempo y el de rendimiento se confecciona la prenómina.
- La nómina es confeccionada por el área de Recursos Humanos y recibida por el departamento de Economía.

Documentos que se elaboran.

Se expondrá lo referente al fondo de salario P/T: AS-1 P/T: Comportamiento de la fuerza laboral. AS-2

#### **Guía para la higiene y seguridad:**

Se realizara un estudio y control de las condiciones físicas y ambientales de higiene y seguridad que influyen poderosamente en el comportamiento humano.

Objetivo:

Comprobar las condiciones de trabajo ambiental y de seguridad a los trabajadores que permiten intensificar su concentración en el trabajo, la calidad, su estado físico y mental evitando daños a la salud de los trabajadores.

Desarrollo

Revisar si existe evidencia de instrucción y capacitación de las diferentes reglas, control de la entrega de los medios de protección. (Anexo 11-12-13).

Control de los riesgos

Comprobar el trabajo de la comisión para identificar y evaluar los riesgos, que el mismo esté avalado por el trabajador, técnico especializado, la organización sindical y el jefe del área.

Verificar el diagnóstico en todas las áreas de la entidad para definir las posibles causas de ocurrencia de accidentes y/o enfermedades profesionales.(Anexo14)

Revisar el diagnóstico donde debe constar:

- El análisis y selección del listado de riesgo de cada puesto de trabajo establecido.

- El análisis del levantamiento de los riesgos.
- La determinación del plan de medida.
- La evaluación y control del plan de medida
- El ajustes del plan de medida.

#### Regla de seguridad y salud

- Verificar la evidencia documental donde se le informa al trabajador lo que debe hacer antes, durante y después de la jornada laboral.
- Revisar si el plan de medidas y el levantamiento de los riesgos laborales está firmado por el responsable de recursos humanos del establecimiento y el técnico de protección e higiene del trabajo.
- Chequear la entrega de equipos de protección individual y/o colectiva, y que exista una adecuada iluminación y ventilación en los puestos de trabajo.

Documentos que se elaboran:

Evaluación de los riesgos (P/T: HSS-1)

#### **Guía para la motivación**

Se llevarán a cabo acciones que permitan mantener una fuerza de trabajo motivada, participativa y productiva dentro de la empresa.

#### Objetivo

Comprobar que los trabajadores se encuentran motivados, que poseen un alto sentido de pertenencia por los resultados de la organización.

#### Desarrollo

Para llevar a cabo el accionar de elementos motivadores de los trabajadores.

- Realizar un diagnóstico del clima laboral existente en cada área de la entidad sobre los métodos y estilo de dirección, condiciones de trabajo, alimentación, recreación, comunicación, salario, reconocimiento por los resultados entre otros.(Anexo 17)

Documentos que se elaboran

Se expondrá lo referente a las encuestas realizadas a los trabajadores de la entidad.  
(P/T: M-1)

### **3. DESARROLLO**

### **Guía para la capacitación:**

Se realizan programas de capacitación constante a los trabajadores para mejorar el desempeño de las tareas y atribuciones que permiten dotar a los trabajadores de los conocimientos y habilidades necesarias.

#### **Objetivos**

- Comprobar si son dotados los trabajadores de conocimientos y habilidades necesarias en el lugar oportuno al menor costo posible.
- Verificar si se cumple el diagnóstico y programación de preparación y rotación constante del personal.
- Comprobar si se analiza el desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando la realización continua del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
- Comprobar que la gerencia de la empresa crea y desarrolla las condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

#### **Desarrollo**

- Verificar las necesidades de capacitación (DNC) en las diferentes áreas en correspondencia con los resultados de la evaluación del desempeño, los relacionados con la carencia de conocimientos habilidades y el diagnóstico anual a través de las competencias laborales.
- Verificar si para la confección del diagnóstico se tomaron como base las competencias laborales y las unidades de competencias. (Anexo 15).
- Comprobar la capacitación de los grupos de trabajo encargados de determinar las competencias laborales del puesto de trabajo.
- Verificar que el grupo esté constituido por:
  - El jefe (presidente).
  - El especialista más capacitado.
  - El representante del sindicato.

Comprobar que las competencias laborales y unidades de competencia se efectúan sobre la base del objeto del área y los calificadores del cargo.

Verificar en la matriz de competencia si los jefes inmediatos de cada área son los máximos responsables de la elaboración del DNC.

Se comprueba que la capacitadora confecciona el plan de capacitación anual y el plan eventual, incluyendo las propuestas de capacitación de las diferentes áreas.

Comprobar que el plan de capacitación anual este en correspondencia con los resultados del diagnóstico de competencias laborales y la evaluación del desempeño anterior.

Revisar que el especialista de la actividad cuente con el presupuesto para la capacitación y que esté en correspondencia con el del plan económico.

A los planes eventuales se verificarán la fecha de su confección y si están en correspondencia o no con los resultados de la evaluación del desempeño y situaciones no previstas.

- Comprobar si aplican para la capacitación los modos de formación. ( Anexo 16)

- Cursos de habilitación.

- Cursos de formación completa.

- Cursos perfeccionamiento o promoción.

- Adiestramiento a recién graduados.

- Entrenamiento en el puesto de trabajo.

- Cursos de post-gradados, diplomados y maestrías.

Confirmar que el plan de capacitación de recursos humanos esté firmado por el representantes de la organización sindical y aprobado por el Consejo de Dirección de la entidad y esté anexado al convenio Colectivo de Trabajo.

Ratificar que la dirección de la empresa sea la encargada de gestionar y asegurar los recursos humanos, materiales financieros que se requieren para la ejecución del plan de capacitación.

Reafirmar la eficiencia y eficacia de la capacitación en la empresa mediante las variable

- Aumento de la productividad.

- Aumento de la calidad.

- Disminución del costo.

- Comprobar si el plan de capacitación permita a largo plazo un mayor desarrollo de los conocimientos de los trabajadores, en correspondencia con la visión y expectativa de desarrollo general de la empresa.

Documentos que se elaboran.

Se expondrá lo referente a la rotación de los puestos de trabajo (P/T: C-1)

### **Guía para el Control:**

Permitirá mostrar cómo funciona el sistema, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales a la organización. El proceso de control funciona de acuerdo con la información que recibe y contribuye a la toma de decisiones.

### **Objetivos**

Comprobar si la base de datos es capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativos y cualitativos del personal.

Demostrar si la empresa posee dominio para mantener auditoría permanente en la aplicación y la adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos.

Analizar la toma de decisiones de la empresa.

Comprobar el cumplimiento de los procedimientos de cada subsistema

### **Desarrollo**

Examinar el control que se deberá realizar permanentemente, permitiendo corregir los elementos que demuestran en la práctica ser inoperantes o no conducir a los resultados esperados y/o agregar nuevas iniciativas que permiten alcanzar los objetivos propuestos.

Revisar si la base de datos está confeccionada y si cuenta con los elementos necesarios para facilitar el control y el flujo de información que garantiza y mantiene actualizada la gestión de los recursos humanos.

Documentos que se elaboran.

Indicadores de rendimiento P/T: C-1.

### 2.3 Indicadores a calcular.

La comparación del indicador pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar qué ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema de gestión, con el fin de un mejor funcionamiento.

- Indicadores de Cantidad: Son los que se expresan en números o en cantidades número de empleados, porcentaje de rotación de empleados, índice de accidentes, etc.
- Indicadores de Calidad: Son los que se relacionan con aspectos no cuantificables, como métodos de selección de empleados, resultados del entrenamiento, funcionamiento de la evaluación del desempeño, etc.
- Indicadores de Tiempo: son los que consisten en la rapidez con que se integra el personal recién admitido, la permanencia promedio del empleado en la empresa, el tiempo de procesamiento de las requisiciones de personal, etc.
- Indicadores de Costo: Son los costos, de los accidentes en el trabajo, de los beneficios sociales de las obligaciones sociales, de la relación costo – beneficio del entrenamiento, etc.

#### Indicadores de Rendimiento a calcular

Productividad del trabajo = Producción o ventas/promedio de trabajadores

Coefficiente de fluctuación laboral = # bajas por fluctuación / promedio de trabajadores

% Índice de fluctuación = bajas/(altas – bajas)

% Plantilla aprobada = plantilla cubierta/ plantilla aprobada

% Fondo de salario ejecución = real/plan

Salario medio = fondo de salario/ promedio de trabajadores

Correlación salario medio – productividad = salario medio/productividad del trabajo

Comportamiento de las evaluaciones de desempeño deficiente = # evaluados ejercicio económico actual /# evaluados ejercicio económico base.

% trabajadores evaluados =# trabajadores evaluados/ # trabajadores a evaluar

Evaluación del desempeño = # trabajadores evaluados superior / total evaluado  
# trabajadores evaluados adecuado/ total evaluados

# Trabajadores evaluados deficiente/ total evalúa.

Plan de capacitación y desarrollo. Cumplimiento % = # acciones ejecutadas/ # acciones planificadas.

Documentos que se elaboran.

Se expondrá lo referente a los indicadores de rendimiento de la empresa/T: C-1

**2.4 CUESTIONARIO CREADO PARA EXAMINAR AL DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS  
RELACIONES LABORALES**

<b>No</b>	<b>Aspectos a verificar.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES.</b>
1.	Existencia y funcionamiento del Comité de experto			
1.1	Verificación de la existencia del acuerdo entre la Administración y el Sindicato sobre los requisitos o conductas, de carácter general o específico, y las características personales a exigir para el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos			
1.2	Cumplimiento de las regulaciones vigentes sobre el tratamiento a los trabajadores declarados con invalidez parcial, ofertas de reubicación y seguimiento dado a cada caso			
1.3	Comprobar la prioridad concedida a trabajadores disponibles en la entidad para ocupar plazas vacantes.			
1.4	Cuando no exista personal disponible o no cumplan los requisitos para ocupar las plazas vacantes, comprobar que se hayan puesto a convocatoria, de manera visible, a los trabajadores en el período establecido. Verificar la existencia del acuerdo firmado entre la Administración y el Sindicato sobre la duración de las convocatorias			
1.5	Comprobar el acuerdo entre la Administración y el Sindicato sobre las técnicas y procedimientos que se utilizarán para la determinación de la Idoneidad demostrada. Comprobar la identificación, por escrito, de la autoridad facultada para reconocer o confirmar la pérdida de la Idoneidad demostrada, en caso de que esta haya sido delegada por el jefe de la			

	entidad a cargos de dirección de inferior nivel jerárquico.			
1.6	De no existir internamente aspirantes, o estos no resultar idóneos, y se pretenda cubrir las plazas con personal ajeno a la entidad, verificar que haya sido informado este particular a la Dirección Municipal de Trabajo para la posible ubicación con trabajadores provenientes de fuentes priorizadas.			
1.7	Comprobar si en la entidad trabajan jóvenes menores de 17 años y si están autorizados por escrito por el Director municipal de trabajo. Verificar si existen puestos de trabajo que presenten riesgos que puedan poner en peligro la seguridad y salud de los menores de 18 años.			
1.8	Comprobar mediante entrevistas a trabajadores de reciente ingreso, incluyendo recién graduados en adiestramiento, si se realizan las actividades de acogida. Verificar la existencia documental del programa de acogida.			
1.9	Comprobar que, antes de acceder definitivamente al empleo, se hayan realizado las verificaciones de los títulos que otorgan la calificación formal			
1.10	Comprobar la existencia de un control o registro para los trabajadores con pluriempleo. Verificar el cumplimiento de lo dispuesto para estos trabajadores y verificar, si antes de contratar al trabajador, la administración cumplió lo regulado en el Artículo 4 y 5 del Decreto Ley 268.			
2	<b>PERÍODO DE PRUEBA</b>			
2.1	Verificar la existencia del acuerdo entre Administración y Sindicato sobre la duración del período a prueba.			
2.2	Verificar si entre los trabajadores que están contratados a prueba, se cumple o se excede el período máximo establecido o el regulado en el Convenio colectivo de trabajo			

3	<b>FORMALIZACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES</b>			
3.1	Verificar en los expedientes laborales si una muestra no inferior del 10% de los trabajadores posee el contrato de trabajo correspondiente, y si este contiene los datos establecidos.			
3.2	Comprobar la existencia del listado de ocupaciones o cargos acordados entre la Administración y el Sindicato, en los que se podrá utilizar el contrato a tiempo indeterminado para realizar labores discontinuas o cíclicas.			
3.3	Comprobar la existencia del listado de ocupaciones o cargos acordados entre la Administración y el Sindicato, en los que se podrá utilizar el contrato a tiempo determinado para realizar labores u obras en lugares lejanos al domicilio de la entidad, o cuya duración esté determinada por la realización de un proyecto definido.			
3.4	Comprobar si existen contratos por tiempo determinado para cubrir plazas vacantes, o de carácter permanente en circunstancias diferentes a las legalmente establecidas o, en caso excepcional, si poseen la autorización documental del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, desde cuándo y el responsable de la violación.			
3.5	Comprobar si existen inválidos parciales pendientes de reubicar y el tratamiento dado por la entidad.			
3.6	Comprobar si poseen concertados contratos a domicilio y el cumplimiento de los requerimientos establecidos para esta modalidad de contratos.			
3.7	Verificar que, en aquellos cargos nominalizados FUNCIONARIOS o DESIGNADOS, existe la resolución o documento de designación y quién aprueba los mismos			
3.8	Verificar si poseen el requisito de calificación formal para el cargo u ocupación para el que esté contratado el trabajador o la autorización			

	correspondiente.			
3.9	Verificar la existencia de Acuerdos complementarios entre la Administración y el Sindicato sobre los escalafones.			
3.10	Comprobar la existencia documental del Programa de Acogida para los nuevos trabajadores.			
<b>4</b>	<b>EXPEDIENTES LABORALES</b>			
4.1	Comprobar la existencia, contenido y actualización de, no menos del 10% de los expedientes laborales de los trabajadores.			
4.2	Verificar que, en el caso de los trabajadores que causan baja de la entidad para incorporarse a otra, o alta en la entidad inspeccionada, se haya efectuado, de forma institucional y no directamente por el trabajador, el trámite de entrega del expediente laboral. Si se aceptó la entrega por el trabajador o se entregó a una baja, definir el nombre y apellidos y la responsabilidad			
4.3	Comprobar la existencia y contenido de la hoja resumen en el expediente de los trabajadores que hayan causado alta, con posterioridad al primero de junio del 2007, y que en la entidad estén archivadas las hojas resúmenes de los que hayan causado baja con posterioridad a dicha fecha.			
4.4	De existir tarjetas de registro de tiempo de servicios y salarios devengados (SNC-2-25) confeccionadas nuevas, comprobar las causas y la veracidad de las mismas, si existen borrones y tachaduras, no recomendar confeccionarlas nuevas, solucionarlo en el espacio de observaciones habilitado para ello.			
4.5	Que las tarjetas SNC-2-25 estén firmadas por la persona autorizada y el trabajador.			
4.6	Que el modelo SNC-1-25 que se encuentre archivado en el expediente, esté confeccionado correctamente en correspondencia con la tarjeta SNC-2-25			
4.7	Comprobar que los modelos del expediente laboral estén confeccionados a tinta y no posean borrones ni tachaduras en las			

	anotaciones, nombres y apellidos.			
<b>5</b>	<b>INTERRUPTOS Y DISPONIBLES</b>			
5.1	De existir trabajadores interruptos o disponibles, comprobar que se cumplen los procedimientos laborales y salariales, generales y específicos, legalmente establecidos			
5.2	De existir trabajadores interruptos enviados a capacitar como opción de empleo, comprobar la correcta utilización de los procedimientos establecidos en estos casos.			
<b>6</b>	<b>VACACIONES ANUALES PAGADAS.</b>			
6.1	Que exista un programa de vacaciones y que no existan sobre acumulados ilegales.			
6.2	Que, cuando ocurran circunstancias excepcionales que demanden la presencia del trabajador en su actividad, la administración de la entidad laboral, oído el criterio de la organización sindical, utilice el procedimiento legalmente establecido para posponer el disfrute de las vacaciones y no otro método.			
<b>7</b>	<b>SEGURIDAD SOCIAL.</b>			
7.1	A través del muestreo, comprobar los cálculos y pagos efectuados por concepto de maternidad, enfermedad o accidente común y de trabajo, así como prestación social a la madre trabajadora.			
7.2	Verificar la situación laboral de los inválidos parciales			
7.3	Verificar la calidad de los registros de salarios y tiempos de servicios SNC 2-25, en cuanto a las anotaciones realizadas y su veracidad ante el surgimiento de elementos de posibles fraudes.			
7.4	Comprobar que la contratación de jubilados se ajuste a lo regulado.			
Total				

### APLICACIÓN DE LOS SALARIOS Y TARIFAS ESTABLECIDAS

No	Aspectos a verificar.	SI	NO	OBSERVACIONES.
<b>1</b>	Comprobar si los cargos que se utilizan, se fundamentan en la correcta aplicación de los calificadores comunes, ramales y propios, precisando que no existan cargos no aprobados legalmente, que se correspondan con el nivel de utilización establecido y que exista correspondencia entre el cargo que se aplica y la complejidad del trabajo.			
<b>1.1</b>	Comprobar la legitimidad de los pagos por condiciones laborales anormales y revisar si se pagan las cuantías y su aplicación en el período correspondiente			
<b>1.2</b>	Comprobar si los pagos por nocturnidad se aplican en la cuantía de 8 centavos por hora en el horario de 7 a 11 de la noche y de 16 centavos por hora en el horario de 11 de la noche a 7 de la mañana.			
<b>1.3</b>	Comprobar la correcta aplicación de los salarios establecidos para los distintos niveles de Dirección.			
<b>1.4</b>	Comprobar que los salarios de los Jefes de Brigada y especialistas principales, no excedan los tres grupos de calificación del que tenga el subordinado de mayor calificación y no generen incongruencias salariales. Comprobar que, cuando existan especialistas principales, el grupo que dirigen tenga como mínimo tres técnicos, incluyéndolo a él.			
<b>1.5</b>	Comprobar que, por encima del salario del cargo, se aplica el pago adicional de 30 pesos a los técnicos.			
<b>1.6</b>	Comprobar que el pago de 80 y 150 pesos a masters y doctores se realice a trabajadores cuyos cargos requieren nivel superior, que se tenga en cuenta al efecto de los descuentos y que no forme parte de la base de cálculo de los sistemas de pago y estimulación. Se deberá tener en cuenta que, en caso de dispensa o plus salarial, se paga sin afectar este.			

<b>1.7</b>	Comprobar que se descuenten las ausencias e impuntualidades al trabajo.			
<b>1.8</b>	Verificar si el pago del salario se realiza por períodos vencidos y en la fecha convenida.			
<b>1.9</b>	Comprobar la actualización de las dispensas salariales			
	<b>Evaluación del desempeño</b>			
<b>No</b>	<b>Aspectos a verificar.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES.</b>
<b>1</b>	Verificar los indicadores establecidos y el proceso de establecimiento de los mismos. Si existen otros indicadores para medir el desempeño, comprobar su establecimiento, teniendo en cuenta lo dispuesto en las Indicaciones del MITRANS de referencia VMRDF-221 de fecha 04/07/07. Comprobar que estos indicadores estén plasmados en el Convenio Colectivo de Trabajo.			
<b>1.1</b>	Comprobar la existencia de la evaluación parcial y su registro conforme a lo legislado. Tomar una muestra no menor del 10% de los trabajadores sujetos a este proceso.			
<b>1.2</b>	Comprobar el proceso de realización de la evaluación anual y su registro conforme a lo legislado. Tomar una muestra no menor del 10% de los trabajadores sujetos a este proceso.			
<b>1.3</b>	De existir trabajadores con evaluación DEFICIENTE, comprobar las acciones y el seguimiento de la administración.			
<b>1.4</b>	Verificar las evaluaciones realizadas a dirigentes y funcionarios, conforme a lo establecido en el Decreto Ley 197 en su texto modificado de fecha 20 de noviembre del 2007.			
<b>Total</b>				

### DISCIPLINA LABORAL Y REGÍMENES DE TRABAJO Y DESCANSO

No	Aspectos a verificar.	SI	NO	OBSERVACIONES.
<b>1.</b>	<b>DISCIPLINA LABORAL.</b>			
<b>1.1</b>	Comprobar, mediante observación directa en las áreas de trabajo, el cumplimiento de los horarios de entrada y salida de los puestos de trabajo, tiempo de almuerzo y de meriendas, establecido legalmente			
<b>1.2</b>	Verificar el orden, disciplina y aprovechamiento de la jornada de trabajo durante el tiempo de trabajo, mediante recorrido por las diferentes áreas.			
<b>1.3</b>	Registrar, de manera nominalizada, los incumplimientos observados, tales como: llegadas tarde, ausencias injustificadas del puesto de trabajo, desaprovechamiento de la jornada de trabajo.			
<b>1.4</b>	Verificar si existe un registro confiable del control del cumplimiento de los horarios de trabajo, de manera general, en la entidad y por áreas.			
<b>2</b>	<b>JORNADA Y HORARIOS DE TRABAJO.</b>			
<b>2.1</b>	Verificar si los horarios de trabajo están inscriptos en el Convenio Colectivo de Trabajo.			
<b>2.2</b>	Verificar la existencia del control de los tiempos de la jornada laboral utilizados en otras actividades personales; así como que se efectúe el descuento salarial correspondiente			

### CAPACITACIÓN

No	Aspectos a verificar.	SI	NO	OBSERVACIONES.
<b>1</b>	Comprobar si están definidos y precisados los objetivos y los resultados que la entidad se propone alcanzar en materia de Capacitación y Desarrollo de sus Recursos Humanos en el período.			
<b>1.1</b>	Comprobar si se recogen estos en un documento oficial.			
<b>1.2</b>	Comprobar si existe una base de datos en el área de recursos humanos que permita, a la dirección de la entidad, contar con una información de salida para el trabajo de capacitación, donde se controle, como mínimo, para cada trabajador lo siguiente Nombres y apellidos.			

	<p>Nivel educacional.  Cargo actual.  Categoría ocupacional.  Especialidad de graduación.  Área de trabajo.  Fecha de inicio de la relación laboral en la entidad.  Otros cargos que haya desempeñado.  Capacitación recibida para el desempeño de su trabajo.</p>			
<b>1.3</b>	Comprobar que exista la planificación de necesidades de graduados de Nivel Superior, Técnicos Medios y Obreros Calificados para la entidad			
<b>2</b>	<b>DIAGNÓSTICO O DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>			
<b>2.1</b>	Verificar el control existente en la entidad sobre los trabajadores declarados NO IDÓNEOS en el proceso de la aplicación de la Resolución 28/06			
<b>2.2</b>	El control que exista de los trabajadores declarados NO IDÓNEOS totales y distribuidos por causas Calificación formal. Requisitos de perfil amplio. Normas de conducta			
<b>2.3</b>	El control que exista de la situación actual de cada uno de los trabajadores declarados no idóneos por las diferentes causales			
<b>2.3</b>	a) Nivel que cada uno tiene que alcanzar. b) Si ya lo alcanzó o no. c) Si está matriculado o incorporado a las acciones de capacitación previstas para alcanzar el requisito. d) Si no está matriculado o incorporado a las acciones de capacitación previstas para alcanzar el requisito, cuáles son las causas. e) La existencia de las actas de compromiso individual de los trabajadores declarados NO IDÓNEOS, el conocimiento por parte del trabajador y la copia en el expediente laboral del mismo. f) La existencia del Plan Individual de Capacitación elaborado a cada trabajador declarado NO IDÓNEO, donde se recojan las acciones previstas y el tiempo			

	planificado para que estos alcancen los requisitos.			
<b>2.4</b>	Comprobar la existencia de las evidencias de la realización de la DNC, para los trabajadores que sean idóneos, a nivel de áreas de trabajo, así como del documento donde se recojan los resultados del Diagnóstico o Determinación de Necesidades de Capacitación.			
<b>2.5</b>	Verificar que la DNC se realizó en cada área, para los trabajadores en todas las categorías ocupacionales			
<b>3</b>	<b>PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>3.1</b>	Comprobar que esté elaborado el Plan de Capacitación y Desarrollo de la entidad y que este haya sido discutido y aprobado por el Consejo de Dirección de la misma.			
<b>3.2</b>	Comprobar la correspondencia entre el Plan de Capacitación y Desarrollo, la Determinación de Necesidades de Capacitación elaborada y los planes individuales de los trabajadores declarados NO IDÓNEOS, a partir de comprobar si en este plan están incorporadas las acciones previstas para el año en las actas de compromiso individual de estos trabajadores.			
<b>3.3</b>	Comprobar si está previsto y si existe aseguramiento de los recursos humanos, materiales y financieros para la ejecución del Plan de Capacitación y Desarrollo aprobado.			
<b>3.4</b>	Verificar si se analiza el cumplimiento del Plan de Capacitación y Desarrollo periódicamente en el Consejo de Dirección de la entidad (verificar actas del Consejo de Dirección y los acuerdos tomados).			
<b>4</b>	<b>ATENCIÓN Y PREPARACIÓN DE LOS RECIÉN GRADUADOS EN LAS ENTIDADES LABORALES</b>			
<b>4.1</b>	Comprobar el conocimiento y dominio de los directivos de la entidad y del área de Recursos Humanos de la legislación vigente para el trabajo de atención y preparación de los recién graduados. Existencia de la misma en la entidad.			

<b>4.5</b>	<p>Controlar la cantidad de graduados que se encuentran cumpliendo el servicio social y realizando el adiestramiento laboral en la entidad.</p> <p>Cuántos son Técnicos Medios Cuántos son Técnicos de Nivel Superior</p>			
<b>4.6</b>	Comprobar con los recién graduados y con las organizaciones políticas y sindicales si se cumple con la realización de la acogida laboral			
<b>4.7</b>	<p>Revisar la situación de la existencia de la boleta de asignación en el expediente del graduado, de forma que:</p> <p>a) Su asignación corresponda con el centro donde está trabajando.</p> <p>b) Que esté confeccionada correctamente por la Dirección de Trabajo Provincial o Municipal.</p> <p>c) Que los que correspondan a la Orden 18, lo tengan así reflejado.</p>			
<b>4.8</b>	Comprobar la designación de los tutores y la existencia de un plan de adiestramiento que garantice la preparación del recién graduado para un cargo determinado.			
<b>4.9</b>	Comprobar si el plan de adiestramiento constituye un anexo al contrato de trabajo del recién graduado, como corresponde.			
<b>4.10</b>	Comprobar la realización de evaluaciones periódicas al concluir cada etapa del plan de adiestramiento, o un período determinado del mismo, así como las evaluaciones finales para los que concluyen su período de adiestramiento laboral.			
<b>4.11</b>	<p>a) Cuántos han sido evaluados de satisfactorio</p> <p>. b) Cuántos han sido evaluados de aceptable.</p> <p>c) Cuántos han sido evaluados de deficiente. En este caso, comprobar las medidas adoptadas para resolver las deficiencias señaladas.</p>			
<b>Total</b>				

### SEGURIDAD Y SALUD DEL TRABAJO.

No	Aspectos a verificar.	SI	NO	OBSERVACIONES.
1	Sobre la persona designada para la atención de la SST:			
1.2	Cargo			
1.3	Nivel escolar			
1.4	La persona designada poseerá conocimientos de la actividad:			
1.5	Por formación.			
1.6	Por habilitación.			
1.7	No posee conocimientos.			
1.8	No existe persona designada para la atención de la actividad			
2.	Identificación, evaluación y control de riesgos			
2.1	Actualización del proceso de identificación, evaluación y control de riesgos del año en curso según la Resolución No. 31/ 2003 del MTSS.			
3.	Programa de Prevención			
3.1	Actualización y aprobación para el año en curso.			
3.2	Consignar número de acta y acuerdo del Consejo de Dirección en que se analizó y aprobó el Programa.			
4.	Cantidad y estado de cumplimiento de las medidas del Programa de Prevención relacionadas con			
4.1	Capacitación. a EPP.			
4.2	Vigilancia de la salud.			
4.3	Inversiones, reparaciones y mantenimientos			
4.4	Estrategia de SST para el período 2008-2012.			
4.5	Política de seguridad y salud en el trabajo, objetivos y metas propuestos por la organización			
4.6	Cumplimiento del plan de acción para el período 2009- 2011.			
4.7	Implantación del registro y control de los incidentes en el trabajo.			
4.8	Áreas de trabajo con registro de incidentes.			
4.9	Análisis de los incidentes de trabajo para determinar sus causas.			
5	Equipos de Protección Individual.			
5.1	Determinación de las necesidades de EPP según la Resolución No. 50/ 08 del MTSS			
5.2	Planificación del presupuesto para la adquisición de los EPP.			
5.3	Adquisición de los EPP en correspondencia con las necesidades determinadas y las prioridades establecidas.			

5.4	Presupuesto aprobado en el año en curso para la protección e higiene del trabajo, ropa y calzado de protección y % de ejecución.			
5.5	Control del uso y conservación de los Equipos protección personal por parte de los trabajadores			
6	Completamiento de los documentos mínimos indispensables para el desarrollo de la actividad de SST.			
6.1	Resoluciones 19/03, 31/02, 32/01, 39/07, 50/08, 51/08, todas del MTSS.			
6.2	Instrucciones 2 y 3 del MTSS.			
6.3	Procedimientos de trabajo seguros (los que incluyen las reglas de seguridad)			
7	Manual de SST.			
7.1	Estado de elaboración según la Resolución No. 51/ 08 del MTSS.			
7.2	Aprobación en el Consejo de Dirección, consignando número de acta y acuerdo del Consejo de Dirección en que se analizó y aprobó el manual			
8	Accidentalidad.			
8.1	Cantidad de accidentes de trabajo. De ellos fatales y equiparados			
8.2	Correspondencia de los informes de investigación y los subsidios pagados por concepto de accidentes del trabajo.			
8.3	Principales causas de los accidentes del trabajo			
8.4	Medidas tomadas con los responsables de los accidentes de trabajo.			
8.5	Accidentes de tránsito que involucran a trabajadores o vehículos de la entidad.			
9	Sostenibilidad del Programa de Prevención contra el dengue y la leptospirosis.			
9.1	Poseen el Programa de Prevención contra el dengue y la leptospirosis			
9.2	Evidenciar el cumplimiento de la información mensual.			
9.3	Resultados de las inspecciones. Principales incidencias.			
9.4	Condiciones higiénico sanitarias de la entidad			
9.5	Trabajo de las brigadas auto focales.			
<b>Total</b>				

### SISTEMA DE PAGO POR RESULTADO EN MONEDA NACIONAL

No	Aspectos a verificar.	SI	NO	OBSERVACIONES.
1.	Documentos aprobatorios.			
1.1	Revisión del reglamento de los SPR aplicados, verificándose, para cada uno, los elementos que lo integran.			
2.	Formación del salario			
2.1	Verificar que el cumplimiento de la formación del salario esté en correspondencia con el indicador definido.			
2.2	Verificar que los salarios que se tomen como base de cálculo en los SPR son los establecidos en la Resolución 9 /2008.			
2.3	Se deberá revisar que los pagos incluidos estén debidamente aprobados por el MTSS			
2.4	Verificar que se pague por cumplir los indicadores formadores hasta el 5% como máximo y que se cumple con la cuantía específica aprobada.			
2.5	Verificar que a los trabajadores de todas las categorías ocupacionales de las áreas de regulación y control, tales como: las que realizan los procesos contables financieros, aseguramientos técnicos, de gestión de personal, entre otros, pertenecientes a las direcciones u otras subdivisiones estructurales de las entidades, así como los de una Unidad Empresarial de Base, establecimientos, que no generan ingresos y vinculan su salario mediante sistemas de pago por los resultados de eficiencia de la unidad, la cuantía de salario por el cumplimiento y sobre cumplimiento de los indicadores formadores no exceda el 30% del salario base de cálculo, según tiempo real trabajado.			
2.6	Verificar que esté claramente definida la proporción de salario que se paga por cada por ciento de sobrecumplimiento.			
3	Trabajadores abarcados.			
3.1	Verificar que no existan trabajadores abarcados, simultáneamente			
3.2	Distribución del salario formado			
3.3	Verificar si existe un sistema de evaluación individual del resultado, que permita distribuir el monto formado, en dependencia del aporte específico de cada trabajador.			
3.4	Funcionarios responsabilizados con la			

	certificación de los indicadores.			
3.5	Verificar que estén identificados los funcionarios responsables con la certificación de cada uno de los indicadores formadores y condicionantes, y si la información se corresponde con el estado de resultados o el modelaje oficial definido, según corresponda			
3.6	Verificación práctica de la aplicación del Sistema de Pago por Resultados en Moneda Nacional sobre la base de lo establecido en el reglamento.			
3.7	Revisión de las certificaciones de los indicadores formadores y condicionantes, constatando que cada una de ellas esté debidamente firmada por el funcionario responsabilizado			
3.8	Revisión del cálculo para la formación de las cuantías del pago por los resultados, por el cumplimiento y sobre cumplimiento, teniendo en cuenta los indicadores formadores y condicionantes y que no se deterioren otros indicadores de eficiencia seleccionados que complementen el sistema			
3.9	Selección aleatoria de trabajadores a verificar, garantizando que sea una muestra representativa de las categorías ocupacionales, áreas y niveles salariales.			
3.10	Verificar en la nómina el cálculo del salario a cada uno de los trabajadores seleccionados, teniendo en cuenta la evaluación del resultado otorgada en el período analizado			
3.11	Verificar que el pago de los salarios, incluido el pago por los resultados, se realiza en la fecha definida con los trabajadores			
<b>Total</b>				

## 2.5. Conclusiones del Capítulo.

Al concluir este capítulo la empresa cuenta con una guía de cómo Auditar la Gestión de los Recursos Humanos; las fases que componen esta guía están analizadas por cada subsistema y, a su vez, detallados por cada procedimiento que se aplican, la cual indica que si existe alguna deficiencia puede ser detectada con mayor precisión y puede medir el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la utilización y manejo de los recursos humanos. También permite controlar la planeación estratégica en la Empresa de Mantenimiento Vial Y Construcciones Cienfuegos.

# *Capítulo III*



## **Capítulo III Aplicación de la Guía de Auditoría de Gestión en La Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones de Cienfuegos.**

### **3.1 Familiarización.**

La Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Cienfuegos se constituyó por la Resolución 451/02 con fecha 29 de noviembre del 2002 registrada como autofinanciada y mediante la Resolución 447/02 de igual fecha por el MITRANS como una de las entidades del Grupo Empresarial Constructor del Transporte, tiene su domicilio legal en calle 29 # 5007 e/ 50 y 52.

Mediante la Resolución 1026 /04 del 30 de diciembre del 2004 dictada por el Ministro de Economía y Planificación se modifica el objeto empresarial de la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Cienfuegos, quedando para:

- Dirigir, coordinar, controlar, supervisar y evaluar los resultados técnicos, productivos, económicos, financieros, comerciales y de recursos humanos de las entidades que lo integran.
- Prestar servicios de construcción, mantenimiento y conservación de la faja y calzada de la red vial.
- Ofrecer servicios de construcción, mantenimiento, conservación y reconstrucción de obras de fábricas asociadas al mantenimiento vial.
- Brindar servicios de colocación, mantenimiento y conservación de señales horizontales y verticales.
- Brindar servicios de chapea manual y mecanizada: ofrecer servicios de construcción, mantenimiento y conservación de áreas verdes y jardinería.
- Efectuar la construcción civil y el montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones.
- Realizar la demolición, desmontaje, remodelación, reconstrucción y/o rehabilitación de edificaciones y objetos asociados a la vialidad.
- Brindar servicios de reparación y mantenimiento constructivo.
- Efectuar la proyección e ingeniería de detalle constructivo de las obras que ejecutan.
- Brindar servicios de construcción, mantenimiento y reparación de obras marítimas a entidades del ministerio de transporte en moneda nacional.

- Brindar servicios de construcción, mantenimiento y reparación de obras marítimas a entidades no pertenecientes al sistema del Ministerio del Transporte en moneda nacional y moneda libremente convertible.
- Brindar servicios de diseño de detalle constructivo en moneda nacional.
- Brindar servicio de alquiler de equipo especializado de la construcción y de comedor –cafetería a sus trabajadores, en moneda nacional.

La empresa cuenta actualmente con un total de 636 trabajadores, desglosados por las diferentes categorías ocupacionales, de las cuales existen 446 cubiertas y 190 vacantes.

Del organigrama de la entidad hasta el año 2011, se pudo comprobar que presenta una estructura funcional compuesta por la Dirección General, la Subdirección de Recursos Humanos, Economía, Aseguramiento, y Técnica Productiva. Además existen tres Unidades económicas básicas, con dirección en cada una de las zonas. **(Anexo 1)**

La dirección general tiene funciones de dirección metodológica, de supervisión, de control y coordinación de las unidades empresariales de base y está formada por el director general y 5 subdirectores. El director define la atención a las unidades administrativas subordinadas, entre los subdirectores y funcionarios y también designa los grupos de trabajo, comisiones, equipos, especialistas y trabajadores en general, para la ejecución de tareas específicas en interés de la empresa.

Las unidades empresariales de base tienen la función de realizar la actividad técnico productivo resultante de los servicios solicitados por los clientes de su territorio u otros, incluyendo la administración y control de dichos servicios.

### **MISIÓN**

- Brindar servicios integrales de conservación y mantenimiento a la red vial automotor, para garantizar la velocidad económica en las carreteras y propiciar un entorno agradable al cliente final.
- Ofrecemos también trabajos en obras civiles de pequeña y mediana envergadura, paisajismo y jardinería.

### **VALORES COMPARTIDOS**

**PROFESIONALIDAD** Sus trabajadores son profesionales competentes, con constante interés en la superación profesional, aplicando ésta en la búsqueda de la calidad, logrando eficacia y

eficiencia con operatividad y creatividad a partir de una adecuada selección del personal, son portadores de valores éticos consecuentes con la sociedad cubana actual.

**CALIDAD** El colectivo interioriza la necesidad de entregar un producto de reconocida calidad mediante la adopción de normas internacionalmente reconocidas. Reconoce la calidad como la vía más eficiente en el resultado de su trabajo.

**CREATIVIDAD** Es un colectivo creativo porque a partir de una situación dada se generan ideas colectivas que buscan soluciones diferentes combinando recursos para lograr sus objetivos.

**EXPERIENCIA** La dirección de la empresa reconoce la importancia de la experiencia de sus trabajadores en el incremento de la productividad y eficacia. Para lograr incrementar la misma se desarrollan programas de atención al hombre encaminados a lograr su motivación y su sentido de pertenencia a la organización.

**ADAPTACIÓN AL CAMBIO:** El liderazgo en la organización hace partícipe a todos los trabajadores de los procesos de cambio que se producen, disminuyendo la resistencia por parte de los trabajadores a los mismos, fomentándose de esta forma una cultura que incorpora al cambio como parte de un proceso natural y necesario para el desarrollo.

### **3.2 Estrategia Principal**

Crecimiento moderado a partir del incremento de la calidad en la prestación de los servicios y la especialización en determinados trabajos en la parte de Construcción Civil.

#### **3.2.1 Problema estratégico**

Si continúa el incremento de las exigencias de calidad, la inestabilidad en los suministros, así como la utilización de las tecnologías más avanzadas que las empleadas por las empresas, por parte de los competidores y si persiste la falta de financiamiento en divisas, el no cumplimiento de las expectativas del cliente de Construcción Civil y la inadecuación de las instalaciones para su uso, aunque se cuente con un sistema de calidad en el mantenimiento vial y se mantenga la estabilidad de la fuerza de trabajo, no se puede aprovechar adecuadamente el crecimiento en los sectores de trabajo, principalmente en la construcción civil y la posibilidad de acometer trabajos en carreteras de interés urbano.

#### **3.2.2 Solución estratégica general**

Continuar el crecimiento en los sectores de Vialidad y Construcción Civil, principalmente en este último, para que se mantenga como el proveedor más importante en el servicio de mantenimiento y reparación en carreteras de interés nacional y se acometen trabajos en

carreteras de interés urbano, potenciando la efectividad de la implantación de un sistema de calidad y la estabilidad del personal estaremos en mejores condiciones de atenuar la escasez de divisas y cumplir con las expectativas del cliente de construcción civil minimizando de esta forma el impacto de la utilización de tecnología más avanzada por parte de los clientes y el incremento de las exigencias de calidad.

Teniendo en cuenta el resultado del Diagnóstico Estratégico, se formuló la visión de la empresa:

### **VISIÓN**

Ser la empresa líder en la conservación y mantenimiento de la red vial automotor.

#### **3.2.3 Escenarios más probables hasta el 2014.**

Existe estabilidad en cuanto al crecimiento de la economía cubana, permitiendo la aplicación de sistemas salariales y de estimulación vinculados a los resultados.

Se incrementa la competencia en el negocio de la vialidad aunque se mantiene la empresa como el principal proveedor de dicho negocio. En la construcción civil aumenta la calidad de las obras terminadas, sobre todo como consecuencia de mayor exigencia por parte de los clientes.

Se incrementan los medios de transportación exigiéndose una mejoría en las carreteras. Las exigencias medioambientales regulatorias van en ascenso.

#### **3.2.4 Entorno específico**

En el análisis del entorno específico se tuvo en cuenta las cinco fuerzas de la competencia:

- La rivalidad entre competidores.
- La amenaza de competidores potenciales.
- El poder de negociación de los clientes.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La amenaza de productos sustitutos.

#### **Factores claves de éxito**

- Tecnología
- Recursos Humanos
- Control de la Calidad.

#### **Amenazas**

- Utilización de tecnología más avanzada que la existente en la empresa por parte de los competidores.

- Incremento de la exigencias de calidad por parte de los clientes.
- Inestabilidad en los suministros.
- Oferta de empleos más ventajosos en otros sectores.
- Tendencia al incremento de los precios del petróleo.
- Baja calidad de la materia prima
- Conocimiento y actualización de las normas de trabajo.
- Los Sistemas de pagos no permiten una correcta estimulación por los resultados del trabajo.
- Cliente seguro en el negocio de mantenimiento y reparación de las carreteras de interés nacional.
- Sector de la construcción civil en crecimiento.
- Posibilidad de acometer trabajos en carreteras de interés urbano.
- Conocimiento y preparación del personal en las diferentes actividades de trabajo.

#### **Fortalezas**

- Se comienza a implantar un sistema de calidad en la vialidad.
- Existe buena coordinación entre los diferentes niveles de la empresa.

#### **Debilidades**

- No existe estabilidad en el personal.
- La gestión de compras no es eficiente.
- Falta de financiamiento en divisas para pagar deudas y asumir inversiones.
- Los sistemas de dirección priorizan la operatividad.
- Deficiente cumplimiento del plan de mantenimiento a equipos.
- Demora en dar respuesta a órdenes de pedido en Construcción Civil.
- Escasez de vehículos aptos para su explotación.
- Las instalaciones no cumplen con las exigencias de la razón de ser de la empresa.
- Las obras en construcción civil no responden a las expectativas del cliente.

### **3.3 Ejecución de la auditoría**

Las técnicas utilizadas en esta investigación fueron: la observación mediante la encuesta, entrevista verbal, la revisión documental y el cálculo de indicadores. Se consideró necesaria la elaboración de varios instrumentos con la finalidad de puntualizar diferentes apreciaciones de los autores que se describen a continuación

Ref., Orden de Trabajo No. 01/12

Estimado Compañero:

Se les comunica que se ha decidido por el Grupo Empresarial del Transporte efectuar una Auditoría de Gestión en el departamento de Recursos Humanos a la entidad que usted dirige, tendrá una duración de 60 días para ella se ha designado a la auditora Elsa Rodríguez Boza. La compañera antes mencionada, tendrá a su cargo dicha labor y podrá personalmente ofrecerles detalles acerca del trabajo a realizar. Se solicita su cooperación en cuanto a las facilidades que pueda brindarle para un mejor desarrollo del trabajo.

Fraternalmente, Jefe del Grupo Empresarial del Transporte.

Plan de trabajo de la Auditoria de Gestión a los Recursos Humanos

Entidad auditada: Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Cienfuegos

Fecha de Inicio: 29/02/12

Orden de Trabajo: 01/012

Fecha de Terminación: 30/4/12

<b>Aspectos a Comprobar</b>	<b>Técnico Asignado</b>	<b>Fecha Según Plan</b>	
		<b>Inicio</b>	<b>Terminación</b>
Subsistema de Alimentación	Elsa	5/3	13/3
• Planificación de RH		5/3	7/3
• Reclutamiento		8/3	9/3
• Selección		12/3	13/3
Subsistema de aplicación	Elsa	14/4	23/3
• Análisis y descripción del puesto		14/3	16/3
• Incorporación		19/3	21/3
• Evaluación del desempeño		22/3	23/3
Subsistema de mantenimiento	Elsa	26/3	13/4
• Compensación salarial		26/3	30/3

• Higiene y seguridad		5/4	10/4
• Motivación		12/4	13/4
Subsistema de desarrollo	Elsa	16/4	18/4
• Capacitación		17/5	22/5
Subsistema de control	Elsa	20/4	25/4

### 3.4 INFORME DE AUDITORÍA TEMÁTICA

#### Introducción

La entidad auditada se denomina Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones de Cienfuegos se constituyó se constituyó por la resolución 451/02 con fecha 29 de noviembre del 2002 registrada como autofinanciada y mediante la resolución 447/02 de igual fecha por el MITRANS como una de las entidades del Grupo Empresarial Constructor del Transporte.

El objetivo de la Auditoría a la Gestión Recursos Humanos es evaluar el grado de la economía, eficiencia y eficacia en la gestión de los siguientes subsistemas:

- Planificación de Recursos Humanos
- Reclutamiento
- Selección
- Análisis y descripción de puestos
- Incorporación
- Evaluación del desempeño
- Compensación salarial
- Higiene y seguridad
- Motivación
- Capacitación
- Control

El Período auditado fue el de las operaciones del cuarto trimestre del año 2011. Se cumplieron las Normas de Auditoría Interna, no existiendo limitaciones de ningún tipo para el desarrollo de la auditoría.

#### Planificación de Recursos Humanos

- Las unidades básicas cuentan con una base de datos actualizada hasta la fecha donde se tienen la composición de los trabajadores por nivel de escolaridad, por edades, por sexo y por antigüedad.
- En la categoría ocupacional predominan los obreros, característica propia de una entidad que se dedica a prestar este tipo de servicios y en la composición por sexo predomina el masculino.
- Los modelos P-2 y P-4 se encuentran actualizados y el nomenclador de cargos se corresponde con las nuevas resoluciones.
- Comparando la plantilla aprobada y la cubierta se evidenció que en el período auditado la aprobada siempre estuvo por encima de la cubierta en todas las categorías organizativas.
- El informe de fluctuación se realiza trimestralmente, estos informe plasman que aproximadamente el 95 % de las bajas son de los obreros y se deben a la búsqueda de mejoría de salario.
- Existe prueba contundente de que la Comisión de Experto se reunió y analizó a todos los aspirantes que se presentaron para cubrir las plazas en convocatoria.
- Dentro del trimestre se realizaron modelos FT-25, los mismos están firmados y acuñados debidamente.

#### Reclutamiento

- Se demostró que existe un Comité de Experto y el cual debe de continuar capacitándose.

- Se comprobó que la fuente de reclutamiento es externa por el Ministerio del Trabajo, en las unidades básicas este reclutamiento se apoya en los Tribunales Municipales utilizando la oferta de empleo a los individuos con condicionales donde se forman.

#### Selección

- El nivel de escolaridad de los trabajadores que se seleccionan en la categoría obrero es muy bajo, y lo constituyen trabajadores con poca preparación son la mayoría.

#### Análisis y descripción del puesto de trabajo

- El 60 % de los trabajadores entrevistados no supieron describir sus tareas diarias, periódicas y eventuales.

#### Incorporación

- Se comprobó que la administración elabora el Programa de Acogida a los nuevos trabajadores que se incorporan a la entidad, pero se evidencia que faltaba la firma de los cinco últimos trabajadores que se incorporaron a la empresa en el Plan de Acogida. (En el transcurso de la auditoría se solucionaron las firmas de dicho Plan .

#### Evaluación del desempeño

- En la entidad existen tres modelos para realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores, de los obreros, los técnicos y administrativos y los de servicio.
- Se pudo observar que todos los modelos contienen indicadores de evaluación diferentes, se ajustan en un mayor grado a las características de las labores que desempeñan.
- La entidad realizó las evaluaciones anuales, las cuales presentan elementos que demuestran que los trabajadores fueron evaluados atendiendo a los resultados obtenidos y no por sus esfuerzos, además de corresponderse con el análisis y descripción del cargo y las competencias laborales.

- Se comprobó que las mismas se archivan dentro del expediente laboral y contienen las firmas pertinentes, mostrando la conformidad tanto del evaluado como del evaluador.
- Las evaluaciones cuentan con un criterio para la valoración cuantitativa:
  - Superior, de 0.80 a 1.00 de coeficiente de participación laboral
  - Adecuado, de 0.60 a 0.79 de coeficiente de participación laboral
  - Deficiente, menor o igual a 0.59 de coeficiente de participación laboral

#### Compensación salarial

- La entidad aplica los sistemas de pago según la Resolución 9 del 2008 con una periodicidad mensual, donde la base de cálculo es el salario presencia.
- Se comprobó a través de los cheques de salario que el pago efectuado se corresponde con la fecha de pago que dispone el convenio colectivo de trabajo.
- Se evidenció que el modelo 643 del Banco Popular de Ahorro se corresponde el salario con las retenciones efectuadas a los trabajadores en la nómina y a su vez con el cheque emitido.
- Se comprobó el tiempo que recogen las tarjetas con el Registro de Asistencia de los trabajadores y con los reportes de las pre nóminas.
- Se verificó que los tiempos de ausencia por los diferentes motivos que se recogen en el libro de incidencia están firmados por los jefes de cada departamento.
- Se evidenció la separación de funciones entre la persona que reporta el tiempo laborado, la que elabora la nómina, la que efectúa el pago. Se contabiliza por el sistema automatizado CONDOR y se aprueba por el director de la empresa.
- Se comprobó que los autorizó de cobro no recogen todos los datos que requiere este documento, carecen de información.
- Se verificó la correspondencia del saldo de la cuenta 492 provisiones de vacaciones, con el saldo del submayor de vacaciones.

- Existe una invalidez parcial a un trabajador por un periodo de diez años consecutivos y la empresa no lo ha reubicado, refiriendo que se le hace imposible por la situación geográfica donde vive en los límites con Trinidad llevando a gasto de la empresa este saldo. Se comprobó las evidencias de oferta de empleo realizada con otras empresas.
- Se comprobó en el plan de vacaciones anuales que la entidad cumple con lo establecido con el código de trabajo referente al descanso retribuido.
- No se cumplen con lo legislado en el convenio Colectivo de Trabajo referido al cumplimiento de la jornada laboral en el muestreo efectuado a las brigadas de la zona de Cumanayagua; en el recorrido se evidenció que a las once de la mañana no se encontraba ningún trabajador en su puesto de trabajo.

#### Higiene y salud

- Los trabajadores están capacitados por las reglas específicas de cada puesto de trabajo, se evidenciaron pruebas de comprobación de instrucción periódicas, escritas y calificadas por el técnico de seguridad y salud efectuadas a los operarios de la vía
- No se evidenciaron accidentes de trabajo en el periodo evaluado.
- Se verificó en el Registro de Instrucción General que el 100 % de los trabajadores existentes están instruidos y se evidenciaron las firmas de los trabajadores.
- Cumplen con lo establecido en la ley 13/77 de la República de Cuba, referente al control de los puestos de alto riesgo.
- En los modelos de evaluación de los riesgos en el área productiva se comprobó que existe como riesgo identificado la caída de objetos por desplome o derrumbamiento desde el año 2009 y no se le ha dado solución por parte de la administración, constituyendo un peligro eminente.

### Motivación

- En encuesta realizada a los trabajadores de la empresa se comprobó que existe desacuerdo con los sistemas de pagos aplicados, alegan que el plan de la correlación salario medio productividad se mide con relación al año 2010 y que el fondo de salario varía todos los meses según los indicadores de eficiencia obtenidos y ellos realizan las mismas actividades mensuales.
- En entrevista a los trabajadores se conoce que el overol como medio de protección personal no cumple con las expectativas del trabajador siendo el criterio del 100 % de los encuestados quienes plantearon que el overol se reparte uno al año, transmite calor, que se ensucia producto de la actividad que realizan y es de mala calidad.

### Capacitación

Se comprobó que se elabora el Plan de Capacitación Anual según lo establecido en la resolución 21 de 1999.

La empresa cuenta con el presupuesto de capacitación pero no se encuentran vías de habilitación para los operarios de las vías en cursos de jardinería, albañilería y actividades seleccionadas del pavimento.

Se evidenció en el Plan de Capacitación como acción de capacitación la aplicación de las técnicas de planeación estratégica en el perfeccionamiento de la gestión de los recursos humanos de la entidad, organizado por el PREGER.

Se evidenció que el departamento de recursos humanos continuará con su capacitación continua en cuanto a procedimiento y resoluciones.

No se evidenció la rotación de los puestos de trabajo en ningún área de trabajo.

Las acciones de capacitación trazadas en el plan del año de capacitación no cumplen con las necesidades de la empresa, las habilitaciones que necesitan los operarios de mantenimiento vial para su eficiencia y eficacia en la producción no son contempladas, no por desconocimiento sino por no poseer modos de capacitación.

## Control

Se comprobó que en el departamento se realizaron controles sistemáticos mediante inspecciones laborales de las distintas unidades organizativas.

En la empresa se realizó una inspección por parte del Grupo Empresarial del Transporte con calificación aceptable.

**3.5 Empresa: Mantenimiento Vial y Construcciones**  
**P/T: PRH-1**  
**Hoja auxiliar: Planificación de recursos humanos**  
**Objetivo: Observar la composición de la fuerza laboral**  
**Auditor: ERB**

Evidencias				Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
					Econ	Efici	Efica			
Categorías	Aprob	Cbta	%	Establecer la correcta composición de la fuerza laboral.			X	Buen diseño de la composición laboral.	Escaso nivel de técnicos y administrativos en la base lo que trae consigo dificultades en el desarrollo de la empresa.	Que existan un % mayor de técnicos y administrativos en la base que sean capaces de aumentar la fortalezas y disminuir las debilidades en la empresa.
Dirigente	19	16	4							
Técnico	67	31	7							
Administrativo	4	0	0							
Servicios	26	14	3							
Obrero	520	385	86							
<b>Total</b>	<b>636</b>	<b>446</b>	<b>100</b>							

**Periodo: Cierre del año 2011**

**Fecha: 03-03-2012**



**Comprobaciones:** Se revisó la plantilla real por categorías, a través de un gráfico se mostraron los por cientos que en menor o mayor cuantía representan a la empresa.

**Empresa:** Mantenimiento Vial y Construcciones  
**P/T: PRH-2**  
**Hoja auxiliar:** Planificación de recursos humanos  
**Objetivo:** Fluctuación Laboral  
**Auditor: ERB**  
**Periodo:** Cierre del año 2011  
**Fecha: 05-03- 2012**

Evidencias			Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
				Econ	Efici	Efica			
<b>Indicadores</b>	<b>2011</b>	<b>%</b>	Disminuir la insatisfacción de los trabajadores		X		Insuficiente atención por parte de los recursos humanos	Problemas en el cumplimiento del plan de producción.  Aumento de la fluctuación Laboral	Mejora en la atención al hombre.  Disminuir la fluctuación laboral.
Coeficiente de fluctuación laboral	135	34							
Lejanía	25	6							
Estimulación	58	14							
Atención al hombre	36	9							
Solicitud Propia	16	4							

Comprobaciones:

Se conoció que los trabajadores se tienen que trasladar para trabajar, varios kilómetros. Las condiciones del puesto de trabajo no incluyen los medios de transportación, merienda y almuerzo de los operarios de la vía .El sexo predominante tanto en las altas como en las bajas es el sexo masculino y de la categoría ocupacional de obreros los operarios de mantenimiento vial.

**Empresa:** Mantenimiento Vial y Construcciones  
**P/T: R -1**

**Hoja auxiliar: Reclutamiento**

**Objetivo:**

**Auditor: ERB**

**Periodo:**

**Fecha: 06-03- 2012**

**Expediente**

**laboral**

**Cierre**

**del**

**año**

**2011**

Evidencias	Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
		Econ	Efici	Efica			
Se comprobó la falta de las hojas de resumen en el expediente de tres trabajadores que causaron alta, en el año 2011.	Cumplir con lo legislado en la Resolución 8/2005.		X		Falta de control, y chequeo sistemático en los expedientes laborales.	Incumplimiento con la documentación de los expedientes laborales.	Completamiento de las hojas de resumen en el expediente laboral de los trabajadores que causaron alta.

**Comprobaciones:**

En un muestreo de 25 expedientes laborales de trabajadores que causaron alta en el año 2011, se detectó que tres operarios de mantenimiento vial del municipio Cienfuegos no cuentan con la hoja de resumen del expediente laboral.

Se comprobó que el 100 % de los trabajadores que han sido alta, cuentan con el chequeo pre empleo y el modelo de área de atención.

Se revisan las resoluciones de nombramiento de los trabajadores por designación y están determinados en el convenio Colectivo de Trabajo. Se determinó que cumplen con lo establecido en la Resolución 15/2000 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

**Empresa:** Mantenimiento Vial y Construcciones  
**P/T:** R -1  
**Hoja auxiliar:** Reclutamiento  
**Objetivo:** Análisis de los trabajadores que reúnen las características del puesto.  
**Auditor:** ERB  
**Periodo:** Cierre del año 2011  
**Fecha:** 08-03- 2012

Evidencias				Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
					Eco n	Efic i	Efic a			
<b>Indicadores</b>	<b>2011</b>	<b>Reúnen características</b>	<b>%</b>	Cumplir con el procedimiento de la Resolución 8/2005.		X		Se reclutan trabajadores sin reunir las características del puesto.	No se cumple con el principio de idoneidad demostrada.	Cumplir con el procedimiento para el reclutamiento de trabajadores que cumplen con los requisitos de la plaza.
Personal reclutado	103	101	99							
Reclutamiento Ministerio Trabajo	74	74	100							
Reclutamiento Tribunales	29	27	93							

**Comprobaciones:**

- Se verificó que existe un programa formal de selección y evaluación del nuevo personal a contratar que incluye los requisitos mínimos que deben poseer los aspirantes, de acuerdo a la legislación laboral vigente que se cumple con el análisis y descripción del trabajo y de los puestos específicos a ocupar, excepcionalmente el director autoriza el 93 % de reclutamiento por los tribunales pues el requisito de la plaza es curso de habilitación.

**Empresa:** Mantenimiento Vial y Construcciones  
**P/T: S-1**  
**Hoja auxiliar: Selección**  
**Objetivo:** Técnicas de selección  
**Auditor: ERB**  
**Periodo:** Cierre del año 2011  
**Fecha: 09-03- 2012**

Evidencias				Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
					Econ	Efici	Eficiencia			
Técnicas de selección	Técnicas aplicadas	personal reclutado	%	Cumplir con el procedimiento de las técnicas de selección.		X		Falta de personal capacitado para ocupar el puesto.	Incumplimiento del procedimiento de las técnicas de selección	Cumplir con lo legislado en el proceso de idoneidad.
Entrevista de selección	103	103	100 %							
Pruebas de conocimientos o capacidad.	103	103	100 %							
Test psicométrico	4	4	100 %							
Exámenes (físicos médicos)	103	103	100 %							

**Comprobaciones:**

Se verificó que el Comité de Experto esta constituido por cinco miembros capacitados, emiten las recomendaciones al director por escritos, estas carecen de argumentación sobre los trabajadores que son seleccionados para cubrir las plazas. Cumple con el término de tres días hábiles posteriores a la reunión para informar qué trabajador va a cubrir la plaza en convocatoria.

**Empresa:** Mantenimiento Vial y Construcciones  
**P/T:** ADP-1  
**Hoja auxiliar:** Análisis y descripción de los puestos de trabajo  
**Objetivo:** Calificadores de cargo.  
**Auditor:** ERB  
**Periodo:** Cierre del año 2011  
**Fecha:** 14-03-2011

Evidencias				Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
					Eco n	Efic i	Efic a			
Calificadores de cargo	Puestos de Trabajo	Persona l	%	Cumplir con lo legislado en la Resolución 36/2010		X		Falta de anexo con contenido de trabajo y tareas a realizar de la plaza anexada.	Incumplimiento con la descripción de las funciones de aseguramiento en el expediente laboral	Anexar las funciones para completar la carga y capacidad.
Denominación del puesto de trabajo	25	25	100 %							
Categoría ocupacional	25	25	100 %							
Contenido de trabajo	25	24	96 %							
Las tareas a realizar	25	24	96 %							
La finalidad del puesto de trabajo	25	24	96%							

Comprobaciones:

- En un muestreo de expedientes laborales se detectó que el trabajador Osbel Domínguez Chaviano que ocupa el cargo de técnico en abastecimiento material, se le anexaron las funciones de aseguramiento y no contiene las funciones del cargo de aseguramiento anexadas.

**Empresa:** Mantenimiento Vial y Construcciones  
**P/T: I-1**  
**Hoja auxiliar:** Incorporación al trabajo  
**Objetivo:** Plan de acogida  
**Auditor:** ERB  
**Periodo:** Cierre del año 2011  
**Fecha:** 19-03- 2011

Evidencias	Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
		Econ	Efici	Efica			
Se evidenció en la revisión del Plan de Acogida a los trabajadores de nuevo ingreso a la empresa la falta de firma de dos trabajadores de Palmira.	Cumplir con el procedimiento de la resolución 8/2005 artículo 19.		X		Falta de chequeo sistemático a la documentación del departamento de recursos humanos.	Incumplimiento del procedimiento del Plan de Acogida.	El Plan de Acogida fue firmado por los trabajadores de nuevo ingreso el día de la presentación ante el colectivo.

**Comprobaciones:**

- Se verifica la totalidad de las fechas plasmadas en el Plan de Acogida de los trabajadores de nuevo ingreso con el contrato o el período a prueba según perteneciera por su categoría.
- Se comprueba la existencia del acuerdo entre Administración y Sindicato sobre la duración del período a prueba.
- Los trabajadores que están contratados a periodo de prueba cumplen con el período máximo establecido o el regulado en el Convenio Colectivo de Trabajo.

**Empresa:** Mantenimiento Vial y Construcciones  
**P/T: ED-1**  
**Hoja auxiliar: Evaluación del desempeño**  
**Objetivo:** Comportamiento de la evaluación de desempeño  
**Auditor: ERB**  
**Periodo:** Cierre del año 2011  
**Fecha: 22-03- 2011**

Evidencias				Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
					Econ	Efici	Efici			
Resultados de la evaluación del desempeño	Números de Trabajadores A Evaluar	Números de Trabajadores Evaluados	%	Cumplir con lo legislado en la Resolución 21/1999 del Ministerio del Trabajo.		X		Falta de argumentación en las recomendaciones anteriores.	Incumplimiento del procedimiento de las evaluaciones del desempeño.	Cumplir con lo legislado en la Resolución 21/2007.
Cumplidor	438	31	8 %							
Aceptable	438	407	92 %							
Deficiente	438	0	0 %							

**Comprobaciones:**

- Se comprobó que la evaluación del desempeño es confeccionada por el jefe inmediato superior y que comprende a todos los trabajadores de las diferentes categorías ocupacionales, confirmándose que está en correspondencia entre la descripción y el análisis del puesto del trabajador, la realización de la actividad y las competencias laborales.
- Se verificó que en el expediente laboral del trabajador se encuentran archivadas las evaluaciones de cada año y firmado por el trabajador y el jefe del área
- Se comprueba que en los modelos de evaluación del desempeño con los resultados cumplidor existe una ineficiencia del 92 % y de aceptable de 8 %

**Empresa:** Mantenimiento Vial y Construcciones  
**P/T: AS-1**  
**Hoja auxiliar:** Administración salarial  
**Objetivo:** Observar el fondo de salario  
**Auditor:** ERB  
**Periodo:** Cierre del año 2011  
**Fecha:** 26-03-2012

Evidencias				Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
					Econ	Efici	Efici			
Concepto	2010	2011	Variac. e	Cumplir con la cifra de presupuesto del fondo de salario.			X	Deficiencia en el plan con el indicador salario.	No existe correspondencia entre el Plan y el Fondo de Salario	Planificar un fondo de salario para el pago de los trabajadores.
Salario escala	1443.3	1376.8	-66.5							
Feriado	31.3	29.0	-2.3							
Técnico	9.5	10.8	1.3							
Nocturnidad	2.4	2.1	-0.3							
Maestría	1.3	1.8	0.5							
Sistema de pago	1255.3	1043.2	-212.2							
Otros pagos	40.2	40.6	0.4							
Total	2783.3	2504.3	-279.0							
Vacaciones	253.0	227.6	-25.4							
Total General	3036.3	2731.9	304.4							

Se comprueba que existe una ineficiencia con relación al año anterior en los sistemas de pago y los salarios a escala.

**Empresa:** Mantenimiento Vial y Construcciones  
**P/T: PRH-1**  
**Hoja auxiliar:** Administración salarial de la fuerza laboral  
**Objetivo:** Comportamiento  
**Auditor:** ERB  
**Fecha:** 28-03-2012

Evidencias				Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
					Econ	Efici	Efica			
Categorías	Aprob	Cbta	%	Cumplir con lo legislado en la Resolución 36.			X	Incumplimiento del plan de producción.	No existan los cargos necesarios para la ejecución de la producción	Cubrir los cargos de la plantilla y que estén en correspondencia con los grupos de escala.
Dirigente	19	16	84							
Técnico	67	31	46							
Administrativo	4	0	0							
Servicios	26	14	54							
Obrero	520	385	74							
<b>Total</b>	636	446	70							

Comprobaciones:

- Se comprobó que el pago de los trabajadores indirectos es a tiempo y se realiza acorde con el grupo de escala al que pertenece, según el calificador de cargos y que los directos el pago es por rendimientos.
- Se verificó que se aplican los cuatro sistemas de pago y que están elaborados los reglamentos por cada uno de ellos.

**Empresa:** Mantenimiento Vial y Construcciones  
**P/T: M-1**  
**Hoja auxiliar: Motivación.**  
**Objetivo:** Resultados de la encuesta  
**Auditor: ERB**  
**Periodo:** Cierre del año 2011  
**Fecha: 13-4- 2012**

Evidencias			Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
				Econ	Efici	Efica			
Preguntas	Satisf.	Insatisf.	Cumplir con los procedimientos establecidos para la motivación de los trabajadores.		X		Desmotivación de los trabajadores.	Los trabajadores no poseen un alto sentido de pertenencia de los resultados de la organización.	Los trabajadores no se sientan motivados logrando como resultado bajos niveles de organización y producción.
1	46.7	53.3							
2	40.0	60.0							
3	40.0	60.0							
4	6.7	93.3							
5	60.0	40.0							
6	33.3	66.7							
7	6.7	93.3							
8	26.7	73.3							
9	26.7	73.3							
10	6.7	93.3							
11	43.3	86.7							
12	46.7	53.3							
13	20.0	80.0							
14	13.3	86.7							

Evidencias			Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
Preguntas	Satisf.	Insatisf.							
15	6.7	93.3							
16	6.7	93.3							
17	73.3	26.7							
18	80.0	20.0							
19	0.0	100.0							

Comprobaciones:

- Se comprobó en la encuesta realizada a los trabajadores que la empresa no lleva a cabo acciones para mantener la fuerza de trabajo motivada que la pregunta que mas incide es la del sistema de pago donde el 100 % de los trabajadores están insatisfecho con su aplicación.

**Empresa:** Mantenimiento Vial y Construcciones  
**P/T:** HSS-1  
**Hoja auxiliar:** Seguridad e higiene del trabajo.  
**Objetivo:** Evaluación de los riesgos  
**Auditor:** ERB  
**Periodo:** Cierre del año 2011  
**Fecha:** 05-4- 2012

Evidencias				Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
					Econ	Efici	Efica			
Riesgos por área	Identif	Resuelto	%	Cumplir con los procedimientos de la evaluación de los riesgos.			X	Existen riesgos que no se han resuelto por parte de la dirección.	Posibilidad de ocurrir un accidente de trabajo.	Resolver por la dirección de la empresa los riesgos identificados.
Recursos humanos	5	1	20							
Economía	8	2	25							
Aseguramiento	9	1	11							

Comercial	4	1	25						
Producción	7	2	29						
Total	33	7	21						

Comprobaciones:

- Se revisó el plan de medida preventivas propuestas para eliminar los riesgos, el mismo está firmado por el especialista de seguridad y salud de la empresa. Se revisó la evidencia documental donde se le informó al trabajador qué debe hacer antes, durante y después de la jornada laboral y se comprobó el control de los equipos de protección personal entregados a los trabajadores y las instrucciones periódicas.

**Empresa:** **Mantenimiento Vial y Construcciones**  
**P/T: C-1**  
**Hoja auxiliar: Capacitación**  
**Objetivo:** **Plan de capacitación**  
**Auditor: ERB**  
**Periodo:** **Cierre del año 2011**  
**Fecha: 16-04- 2012**

Evidencias				Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
					Econ	Efici	Efica			
Plan de capacitación	Acciones de Capacitación	Cumplidas	%	Cumplir con lo legislado en la Resolución 21/1999 del Ministerio del Trabajo.			X	Falta de argumentación en las recomendaciones anteriores.	Incumplimiento del procedimiento de las evaluaciones del desempeño.	Cumplir con lo legislado en la Resolución 21/2007.
Año 2011	34	28	82							

Comprobaciones:

Se comprobó que está elaborado el plan de capacitación y desarrollo de la empresa, fue discutido y aprobado por el Consejo de Dirección y muestra una ineficacia del 18 % de las tareas del plan.

- En las actas del Consejo de Dirección se analiza periódicamente el cumplimiento del Plan de Capacitación y Desarrollo. No existiendo correspondencia entre el plan mencionado y la determinación de las necesidades de capacitación elaboradas; se necesitan acciones de capacitación de jardinería, albañilería para obras de construcción civil, disminuyendo la eficiencia y eficacia de la capacitación en la empresa con la disminución de la productividad y de la calidad.

**Empresa:** Mantenimiento Vial y Construcciones  
**P/T: C-1**  
**Hoja auxiliar: Control**  
**Objetivo:** Análisis de los indicadores  
**Auditor: ERB**  
**Periodo:** Cierre del año 2011  
**Fecha: 20-04- 2012**

Evidencias							Criterios	Naturaleza			Causas	Efectos	Nivel Deseado
Indicadores	U/M	2010		2011		%		Econ	Efici	Eficacia			
		Plan	Real	Plan	Real	P/R							
Ventas netas	MP	12400.0	12784.7	12600.0	12677.5	101	Cumplimiento del presupuesto.	X			Problemas con la planificación de los	No existe correspondencia entre el aumento de la productividad	Obtener un salario medio de acuerdo
Vialidad	MP	11400.0	11617.6	11600.0	11641.4	100							
Const. civil	MP	1000.0	1167.1	1000.0	1031.0	103							



Comprobaciones:

- El valor agregado del año 2011 muestra una eficiencia de un 3 %, y con respecto al año anterior un crecimiento de 242.3, a pesar que los ingresos disminuyen en 1 % con relación al anterior, los gastos materiales disminuyen un 30 % y los servicios recibidos se sobregiran en un 33 %.
- La productividad demuestra en análisis comparativo de ambos años una eficiencia del 13 %, debido a la disminución de un 9 % del promedio de trabajadores. El salario medio muestra una disminución de 1 % con respecto al 2010. La empresa gasta 0.022 centavos menos por peso de ingreso que en año 2010.

**3.6 CUESTIONARIO CREADO PARA EXAMINAR AL DEPARTAMENTO DE  
RECURSOS HUMANOS  
RELACIONES LABORALES**

<b>No</b>	<b>Aspectos a verificar.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES.</b>
1.	Existencia y funcionamiento del Comité de Experto	X		
1.1	Verificación de la existencia del acuerdo entre la Administración y el Sindicato sobre los requisitos o conductas, de carácter general o específico, y las características personales a exigir para el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos	X		
1.2	Cumplimiento de las regulaciones vigentes sobre el tratamiento a los trabajadores declarados con invalidez parcial, ofertas de reubicación y seguimiento dado a cada caso	X		
1.3	Comprobar la prioridad concedida a trabajadores disponibles en la entidad para ocupar plazas vacantes.		X	
1.4	Cuando no exista personal disponible o no cumplan los requisitos para ocupar las plazas vacantes, comprobar que se hayan puesto a convocatoria, de manera visible, a los trabajadores en el período establecido. Verificar la existencia del acuerdo firmado entre la Administración y el Sindicato sobre la duración de las convocatorias	X		
1.5	Comprobar el acuerdo entre la Administración y el Sindicato sobre las técnicas y procedimientos que se utilizarán para la determinación de la Idoneidad demostrada. Comprobar la identificación, por escrito, de la autoridad facultada para reconocer o confirmar la pérdida de la Idoneidad demostrada, en caso de que esta haya sido delegada por el jefe de la entidad a cargos de dirección de inferior nivel jerárquico.	X		
1.6	De no existir internamente aspirantes, o estos no resultar idóneos, y se pretenda cubrir las plazas con personal ajeno a la entidad, verificar que haya sido informado este particular a la Dirección Municipal de Trabajo para la posible ubicación con	X		

	trabajadores provenientes de fuentes priorizadas.			
1.7	Comprobar si en la entidad trabajan jóvenes menores de 17 años y si están autorizados por escrito por el Director municipal de trabajo. Verificar si existen puestos de trabajo que presenten riesgos que puedan poner en peligro la seguridad y salud de los menores de 18 años.		X	
1.8	Comprobar mediante entrevistas a trabajadores de reciente ingreso, incluyendo recién graduados en adiestramiento, si se realizan las actividades de acogida. Verificar la existencia documental del programa de acogida.	X		
1.9	Comprobar que, antes de acceder definitivamente al empleo, se hayan realizado las verificaciones de los títulos que otorgan la calificación formal	X		
1.10	Comprobar la existencia de un control o registro para los trabajadores con pluriempleo. Verificar el cumplimiento de lo dispuesto para estos trabajadores y verificar, si antes de contratar al trabajador, la administración cumplió lo regulado en el Artículo 4 y 5 del Decreto Ley 268.		X	
2	<b>PERÍODO A PRUEBA</b>			
2.1	Verificar la existencia del acuerdo entre Administración y Sindicato sobre la duración del período a prueba.	X		
2.2	Verificar si entre los trabajadores que están contratados a prueba, se cumple o se excede el período máximo establecido o el regulado en el Convenio colectivo de trabajo	X		
3	<b>FORMALIZACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES</b>			
3.1	Verificar en los expedientes laborales si una muestra no inferior del 10% de los trabajadores posee el contrato de trabajo correspondiente, y si este contiene los datos establecidos.	X		
3.2	Comprobar la existencia del listado de ocupaciones o cargos acordados entre la Administración y el Sindicato, en los que	X		

	se podrá utilizar el contrato a tiempo indeterminado para realizar labores discontinuas o cíclicas.			
3.3	Comprobar la existencia del listado de ocupaciones o cargos acordados entre la Administración y el Sindicato, en los que se podrá utilizar el contrato a tiempo determinado para realizar labores u obras en lugares lejanos al domicilio de la entidad, o cuya duración esté determinada por la realización de un proyecto definido.	X		
3.4	Comprobar si existen contratos por tiempo determinado para cubrir plazas vacantes, o de carácter permanente en circunstancias diferentes a las legalmente establecidas o, en caso excepcional, si poseen la autorización documental del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, desde cuándo y el responsable de la violación.	X		
3.5	Comprobar si existen inválidos parciales pendientes de reubicar y el tratamiento dado por la entidad.	X		
3.6	Comprobar si poseen concertados contratos a domicilio y el cumplimiento de los requerimientos establecidos para esta modalidad de contratos.		X	
3.7	Verificar que, en aquellos cargos nominalizados funcionarios o designados, existe la resolución o documento de designación y quién aprueba los mismos	X		
3.8	Verificar si poseen el requisito de calificación formal para el cargo u ocupación para el que esté contratado el trabajador o la autorización correspondiente.	X		
3.9	Verificar la existencia de acuerdos complementarios entre la administración y el sindicato sobre los escalafones.		X	
3.10	Comprobar la existencia documental del Programa de Acogida para los nuevos trabajadores.	X		
<b>4</b>	<b>EXPEDIENTES LABORALES</b>			
4.1	Comprobar la existencia, contenido y actualización de, no menos del 10% de los expedientes laborales de los trabajadores.	X		
4.2	Verificar que, en el caso de los	X		

	trabajadores que causan baja de la entidad para incorporarse a otra, o alta en la entidad inspeccionada, se haya efectuado, de forma institucional y no directamente por el trabajador, el trámite de entrega del expediente laboral. Si se aceptó la entrega por el trabajador o se entregó a una baja, definir el nombre y apellidos y la responsabilidad			
4.3	Comprobar la existencia y contenido de la hoja resume en el expediente de los trabajadores que hayan causado alta, con posterioridad al primero de junio del 2007, y que en la entidad estén archivadas las hojas resúmenes de los que hayan causado baja con posterioridad a dicha fecha.	X		
4.4	De existir tarjetas de registro de tiempo de servicios y salarios devengados (SNC-2-25) confeccionadas nuevas, comprobar las causas y la veracidad de las mismas, si existen borrones y tachaduras, no recomendar confeccionarlas nuevas, solucionarlo en el espacio de observaciones habilitado para ello.	X		
4.5	Que las tarjetas SNC-2-25 estén firmadas por la persona autorizada y el trabajador.	X		
4.6	Que el modelo SNC-1-25 que se encuentre archivado en el expediente, esté confeccionado correctamente en correspondencia con la tarjeta SNC-2-25	X		
4.7	Comprobar que los modelos del expediente laboral estén confeccionados a tinta y no posean borrones ni tachaduras en las anotaciones, nombres y apellidos.	X		
<b>5</b>	<b>INTERRUPTOS Y DISPONIBLES</b>			
5.1	De existir trabajadores interruptos o disponibles, comprobar que se cumplen los procedimientos laborales y salariales, generales y específicos, legalmente establecidos		X	
5.2	De existir trabajadores interruptos enviados a capacitar como opción de empleo, comprobar la correcta utilización de los procedimientos establecidos en estos casos.		X	

<b>6</b>	<b>VACACIONES ANUALES PAGADAS</b>			
6.1	Que exista un programa de vacaciones y que no existan sobre acumulados ilegales.	X		
6.2	Que, cuando ocurran circunstancias excepcionales que demanden la presencia del trabajador en su actividad, la administración de la entidad laboral, oído el criterio de la organización sindical, utilice el procedimiento legalmente establecido para posponer el disfrute de las vacaciones y no otro método.	X		
<b>7</b>	<b>SEGURIDAD SOCIAL.</b>			
7.1	A través del muestreo, comprobar los cálculos y pagos efectuados por concepto de maternidad, enfermedad o accidente común y de trabajo, así como prestación social a la madre trabajadora.		X	
7.2	Verificar la situación laboral de los inválidos parciales	X		
7.3	Verificar la calidad de los registros de salario y tiempo de servicios SNC 2-25, en cuanto a las anotaciones realizadas y su veracidad ante el surgimiento de elementos de posibles fraudes.	X		
7.4	Comprobar que la contratación de jubilados se ajuste a lo regulado.	X		
Total		30	8	

#### **APLICACIÓN DE LOS SALARIOS Y TARIFAS ESTABLECIDAS**

<b>No</b>	<b>Aspectos a verificar.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES.</b>
<b>1</b>	Comprobar si los cargos que se utilizan, se fundamentan en la correcta aplicación de los calificadores comunes, ramales y propios, precisando que no existan cargos no aprobados legalmente, que se correspondan con el nivel de utilización establecido y que exista correspondencia entre el cargo que se aplica y la complejidad del trabajo.	X		
<b>1.1</b>	Comprobar la legitimidad de los pagos por condiciones laborales anormales y revisar si se pagan las cuantías y su aplicación en el período correspondiente	X		
<b>1.2</b>	Comprobar si los pagos por nocturnidad se aplican en la cuantía de 8 centavos por hora en el horario de 7 a 11 de la noche y de 16 centavos por hora en el horario de 11 de la	X		

	noche a 7 de la mañana.			
<b>1.3</b>	Comprobar la correcta aplicación de los salarios establecidos para los distintos niveles de Dirección.	X		
<b>1.4</b>	Comprobar que los salarios de los Jefes de Brigada y especialistas principales, no excedan los tres grupos de calificación del que tenga el subordinado de mayor calificación y no generen incongruencias salariales. Comprobar que, cuando existan especialistas principales, el grupo que dirigen tenga como mínimo tres técnicos, incluyéndolo a él.	X		
<b>1.5</b>	Comprobar que, por encima del salario del cargo, se aplica el pago adicional de 30 pesos a los técnicos.	X		
<b>1.6</b>	Comprobar que el pago de 80 y 150 pesos a masters y doctores se realice a trabajadores cuyos cargos requieren nivel superior, que se tenga en cuenta al efecto de los descuentos y que no forme parte de la base de cálculo de los sistemas de pago y estimulación. Se deberá tener en cuenta que, en caso de dispensa o plus salarial, se paga sin afectar este.	X		
<b>1.7</b>	Comprobar que se descuenten las ausencias e impuntualidades al trabajo.	X		
<b>1.8</b>	Verificar si el pago del salario se realiza por períodos vencidos y en la fecha convenida.	X		
<b>1.9</b>	Comprobar la actualización de las dispensas salariales	X		
Total		10		
<b>EVQUALUACION DEL DESEMPEÑO</b>				
<b>No</b>	<b>Aspectos a verificar.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES.</b>
<b>1</b>	Verificar los indicadores establecidos y el proceso de establecimiento de los mismos. Si existen otros indicadores para medir el desempeño, comprobar su establecimiento, teniendo en cuenta lo dispuesto en las Indicaciones del MITRANS de referencia VMRDF-221 de fecha 04/07/07. Comprobar que estos indicadores estén plasmados en el Convenio Colectivo de Trabajo.	X		

1.1	Comprobar la existencia de la evaluación parcial y su registro conforme a lo legislado.	X		
1.2	Comprobar el proceso de realización de la evaluación anual y su registro conforme a lo legislado. Tomar una muestra no menor del 10% de los trabajadores sujetos a este proceso.	X		
1.3	De existir trabajadores con evaluación DEFICIENTE, comprobar las acciones y el seguimiento de la administración.		X	
1.4	Verificar las evaluaciones realizadas a dirigentes y funcionarios, conforme a lo establecido en el Decreto Ley 197 en su texto modificado de fecha 20 de noviembre del 2007.	X		
Total		4	1	

#### **DISCIPLINA LABORAL Y RÉGIMENES DE TRABAJO Y DESCANSO**

No	Aspectos a verificar.	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>1.</b>	<b>DISCIPLINA LABORAL.</b>			
1.1	Comprobar, mediante observación directa en las áreas de trabajo, el cumplimiento de los horarios de entrada y salida de los puestos de trabajo, tiempo de almuerzo y de meriendas, establecido legalmente	X		
1.2	Verificar el orden, disciplina y aprovechamiento de la jornada de trabajo durante el tiempo de trabajo, mediante recorrido por las diferentes áreas.	X		
1.3	Registrar, de manera nominalizada, los incumplimientos observados, tales como: llegadas tarde, ausencias injustificadas del puesto de trabajo, desaprovechamiento de la jornada de trabajo.	X		
1.4	Verificar si existe un registro confiable del control del cumplimiento de los horarios de trabajo, de manera general, en la entidad y por áreas.	X		
<b>2</b>	<b>JORNADA Y HORARIOS DE TRABAJO.</b>			
2.1	Verificar si los horarios de trabajo están inscritos en el Convenio Colectivo de Trabajo.	X		
2.2	Verificar la existencia del control de los tiempos de la jornada laboral utilizados en	X		

	otras actividades personales; así como que se efectúe el descuento salarial correspondiente			
<b>Total</b>		6		

### CAPACITACIÓN

No	Aspectos a verificar.	SI	NO	OBSERVACIONES
<b>1</b>	Comprobar si están definidos y precisados los objetivos y los resultados que la entidad se propone alcanzar en materia de Capacitación y Desarrollo de sus Recursos Humanos en el período.	X		
<b>1.1</b>	Comprobar si se recogen estos en un documento oficial.	X		
<b>1.2</b>	Comprobar si existe una base de datos en el área de recursos humanos que permita, a la dirección de la entidad, contar con una información de salida para el trabajo de capacitación, donde se controle, como mínimo, para cada trabajador lo siguiente Nombres y apellidos. Nivel educacional. Cargo actual. Categoría ocupacional. Especialidad de graduación. Área de trabajo. Fecha de inicio de la relación laboral en la entidad. Otros cargos que haya desempeñado. Capacitación recibida para el desempeño de su trabajo.	X		
<b>1.3</b>	Comprobar que exista la planificación de necesidades de graduados de Nivel Superior, Técnicos Medios y Obreros Calificados para la entidad	X		
<b>2</b>	<b>DIAGNÓSTICO O DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>			
<b>2.1</b>	Verificar el control existente en la entidad sobre los trabajadores declarados NO IDÓNEOS en el proceso de la aplicación de la Resolución 28/06	X		

2.2	El control que exista de los trabajadores declarados NO IDÓNEOS totales y distribuidos por causas Calificación formal. Requisitos de perfil amplio. Normas de conducta	X		
2.3	El control que exista de la situación actual de cada uno de los trabajadores declarados no idóneos por las diferentes causales	X		
2.3	a) Nivel que cada uno tiene que alcanzar. b) Si ya lo alcanzó o no. c) Si está matriculado o incorporado a las acciones de capacitación previstas para alcanzar el requisito. d) Si no está matriculado o incorporado a las acciones de capacitación previstas para alcanzar el requisito, cuáles son las causas. e) La existencia de las actas de compromiso individual de los trabajadores declarados NO IDÓNEOS, el conocimiento por parte del trabajador y la copia en el expediente laboral del mismo. f) La existencia del Plan Individual de Capacitación elaborado a cada trabajador declarado NO IDÓNEO, donde se recojan las acciones previstas y el tiempo planificado para que estos alcancen los requisitos.	X		
2.4	Comprobar la existencia de las evidencias de la realización de la DNC, para los trabajadores que sean idóneos, a nivel de áreas de trabajo, así como del documento donde se recojan los resultados del Diagnóstico o Determinación de Necesidades de Capacitación.	X		
2.5	Verificar que la DNC se realizó en cada área, para los trabajadores en todas las categorías ocupacionales	X		
3	<b>PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>			
3.1	Comprobar que esté elaborado el Plan de Capacitación y Desarrollo de la entidad y que este haya sido discutido y aprobado por el Consejo de Dirección de la misma.	X		
3.2	Comprobar la correspondencia entre el Plan de Capacitación y Desarrollo, la Determinación	X		

	de Necesidades de Capacitación elaborada y los planes individuales de los trabajadores declarados NO IDÓNEOS, a partir de comprobar si en este plan están incorporadas las acciones previstas para el año en las actas de compromiso individual de estos trabajadores.			
<b>3.3</b>	Comprobar si está previsto y si existe aseguramiento de los recursos humanos, materiales y financieros para la ejecución del Plan de Capacitación y Desarrollo aprobado.		X	
<b>3.4</b>	Verificar si se analiza el cumplimiento del Plan de Capacitación y Desarrollo periódicamente en el Consejo de Dirección de la entidad (verificar actas del Consejo de Dirección y los acuerdos tomados).	X		
<b>4</b>	<b>ATENCIÓN Y PREPARACIÓN DE LOS RECIÉN GRADUADOS EN LAS ENTIDADES LABORALES</b>			
<b>4.1</b>	Comprobar el conocimiento y dominio de los directivos de la entidad y del área de Recursos Humanos de la legislación vigente para el trabajo de atención y preparación de los recién graduados. Existencia de la misma en la entidad.	X		
<b>4.5</b>	Controlar la cantidad de graduados que se encuentran cumpliendo el servicio social y realizando el adiestramiento laboral en la entidad. Cuántos son Técnicos Medios Cuántos son Técnicos de Nivel Superior	X		
<b>4.6</b>	Comprobar con los recién graduados y con las organizaciones políticas y sindicales si se cumple con la realización de la acogida laboral	X		
<b>4.7</b>	Revisar la situación de la existencia de la boleta de asignación en el expediente del graduado, de forma que: a) Su asignación corresponda con el centro donde está trabajando. b) Que esté confeccionada correctamente por la Dirección de Trabajo Provincial o Municipal. c) Que los que correspondan a la Orden 18, lo tengan así reflejado.	X		

<b>4.8</b>	Comprobar la designación de los tutores y la existencia de un plan de adiestramiento que garantice la preparación del recién graduado para un cargo determinado.	X		
<b>4.9</b>	Comprobar si el plan de adiestramiento constituye un anexo al contrato de trabajo del recién graduado, como corresponde.	X		
<b>4.10</b>	Comprobar la realización de evaluaciones periódicas al concluir cada etapa del plan de adiestramiento, o un período determinado del mismo, así como las evaluaciones finales para los que concluyen su período de adiestramiento laboral.	X		
<b>4.11</b>	a) Cuántos han sido evaluados de satisfactorio b) Cuántos han sido evaluados de aceptable. c) Cuántos han sido evaluados de deficiente. En éste, comprobar las medidas adoptadas para resolver las deficiencias señaladas.	X		
<b>Total</b>		21	1	

### SEGURIDAD Y SALUD DEL TRABAJO.

No	Aspectos a verificar.	SI	NO	OBSERVACIONES.
1	Sobre la persona designada para la atención de la SST:			
1.2	Cargo	X		
1.3	Nivel escolar	X		
1.4	La persona designada poseerá conocimientos de la actividad:	X		
1.5	Por formación.		X	
1.6	Por habilitación.		X	
1.7	No posee conocimientos.	X		
1.8	No existe persona designada para la atención de la actividad	X		
2.	Identificación, evaluación y control de riesgos	X		
2.1	Actualización del proceso de identificación, evaluación y control de riesgos del año en curso según la Resolución No. 31/ 2003 del MTSS.	X		
3.	Programa de Prevención	X		
3.1	Actualización y aprobación para el año en curso.	X		
3.2	Consignar número de acta y acuerdo del Consejo de Dirección en que se analizó y	X		

	aprobó el Programa.			
4.	Cantidad y estado de cumplimiento de las medidas del Programa de Prevención relacionadas con	X		
4.1	Capacitación. a EPP.	X		
4.2	Vigilancia de la salud.	X		
4.3	Inversiones, reparaciones y mantenimientos	X		
4.4	Estrategia de SST para el período 2008-2012.	X		
4.5	Política de seguridad y salud en el trabajo, objetivos y metas propuestos por la organización	X		
4.6	Cumplimiento del plan de acción para el período 2009- 2011.	X		
4.7	Implantación del registro y control de los incidentes en el trabajo.	X		
4.8	Áreas de trabajo con registro de incidentes.	X		
4.9	Análisis de los incidentes de trabajo para determinar sus causas.	X		
5	Equipos de Protección Individual.			
5.1	Determinación de las necesidades de EPP según la Resolución No. 50/ 08 del MTSS	X		
5.2	Planificación del presupuesto para la adquisición de los EPP.	X		
5.3	Adquisición de los EPP en correspondencia con las necesidades determinadas y las prioridades establecidas.		X	
5.4	Presupuesto aprobado en al año en curso para la protección e higiene del trabajo, ropa y calzado de protección y % de ejecución.	X		
5.5	Control del uso y conservación de los Equipos protección personal por parte de los trabajadores	X		
6	Completamiento de los documentos mínimos indispensables para el desarrollo de la actividad de Seguridad y salud del trabajo	X		
6.1	Resoluciones 19/03, 31/02, 32/01, 39/07, 50/08, 51/08, todas del MTSS.	X		
6.2	Instrucciones 2 y 3 del MTSS.	X		
6.3	Procedimientos de trabajo seguros (los que incluyen las reglas de seguridad	X		
7	Manual de SST.	X		
7.1	Estado de elaboración según la Resolución No. 51/ 08 del MTSS.	X		
7.2	Aprobación en el Consejo de Dirección, consignando número de acta y acuerdo del Consejo de Dirección en que se analizó y	X		

	aprobó el manual			
8	Accidentalidad.	X		
8.1	Cantidad de accidentes de trabajo. De ellos fatales y equiparados		X	
8.2	Correspondencia de los informes de investigación y los subsidios pagados por concepto de accidentes del trabajo.		X	
8.3	Principales causas de los accidentes del trabajo		X	
8.4	Medidas tomadas con los responsables de los accidentes de trabajo.		X	
8.5	Accidentes de tránsito que involucran a trabajadores o vehículos de la entidad.		X	
9	Sostenibilidad del Programa de Prevención contra el dengue y la leptospirosis.	X		
9.1	Poseen el Programa de Prevención contra el dengue y la leptospirosis	X		
9.2	Evidenciar el cumplimiento de la información mensual.	X		
9.3	Resultados de las inspecciones. Principales incidencias.	X		
9.4	Condiciones higiénico sanitarias de la entidad	X		
9.5	Trabajo de las brigadas auto focales.	X		
<b>Total</b>		39	8	

#### **SISTEMA DE PAGO POR RESULTADO EN MONEDA NACIONAL.**

<b>No</b>	<b>Aspectos a verificar.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1.	Documentos aprobatorios.	X		
1.1	Revisión del reglamento de los SPR aplicados, verificándose, para cada uno, los elementos que lo integran.	X		
2.	Formación del salario	X		
2.1	Verificar que el cumplimiento de la formación del salario esté en correspondencia con el indicador definido.	X		
2.2	Verificar que los salarios que se tomen como base de cálculo en los SPR son los establecidos en la Resolución 9 /2008.	X		
2.3	Se deberá revisar que los pagos incluidos estén debidamente aprobados por el MTSS	X		
2.4	Verificar que se pague por cumplir los indicadores formadores hasta el 5% como máximo y que se cumple con la cuantía específica aprobada.	X		
2.5	Verificar que a los trabajadores de todas las	X		

	<p>categorías ocupacionales de las áreas de regulación y control, tales como: las que realizan los procesos contables financieros, aseguramientos técnicos, de gestión de personal, entre otros, pertenecientes a las direcciones u otras subdivisiones estructurales de las entidades, así como los de una Unidad Empresarial de Base, establecimientos, que no generan ingresos y vinculan su salario mediante sistemas de pago por los resultados de eficiencia de la unidad, la cuantía de salario por el cumplimiento y sobre cumplimiento de los indicadores formadores no exceda el 30% del salario base de cálculo, según tiempo real trabajado.</p>			
2.6	<p>Verificar que esté claramente definida la proporción de salario que se paga por cada por ciento de sobrecumplimiento</p>	X		
3	<p>Trabajadores abarcados.</p>			
3.1	<p>Verificar que no existan trabajadores abarcados, simultáneamente</p>	X		
3.2	<p>Distribución del salario formado</p>	X		
3.3	<p>Verificar si existe un sistema de evaluación individual del resultado, que permita distribuir el monto formado, en dependencia del aporte específico de cada trabajador.</p>	X		
3.4	<p>Funcionarios responsabilizados con la certificación de los indicadores.</p>	X		
3.5	<p>Verificar que estén identificados los funcionarios responsables con la certificación de cada uno de los indicadores formadores y condicionantes, y si la información se corresponde con el estado de resultados o el modelaje oficial definido, según corresponda</p>	X		
3.6	<p>Verificación práctica de la aplicación del Sistema de Pago por Resultados en Moneda Nacional sobre la base de lo establecido en el reglamento.</p>	X		
3.7	<p>Revisión de las certificaciones de los indicadores formadores y condicionantes, constatando que cada una de ellas esté debidamente firmada por el funcionario responsabilizado</p>	X		
3.8	<p>Revisión del cálculo para la formación de las cuantías del pago por los resultados, por el</p>	X		

	cumplimiento y sobre cumplimiento, teniendo en cuenta los indicadores formadores y condicionantes y que no se deterioren otros indicadores de eficiencia seleccionados que complementen el sistema			
3.9	Selección aleatoria de trabajadores a verificar, garantizando que sea una muestra representativa de las categorías ocupacionales, áreas y niveles salariales.	X		
3.10	Verificar en la nómina el cálculo del salario a cada uno de los trabajadores seleccionados, teniendo en cuenta la evaluación del resultado otorgada en el período analizado	X		
3.11	Verificar que el pago de los salarios, incluido el pago por los resultados, se realiza en la fecha definida con los trabajadores	X		
<b>Total</b>		20		

**3.7** Al concluir este capítulo la empresa obtiene los resultados de la Guía de Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos, por los diferentes subsistemas, con esta investigación se pudo demostrar el grado de economía, eficiencia y eficacia en la toma de decisiones para lograr el perfeccionamiento del trabajo.

# *Conclusiones*



### **Conclusiones.**

1. La Auditoría de Gestión de los recursos humanos suministra una herramienta que propicia una revisión y evaluación de cada subsistema, por los procedimientos y objetivos del factor humano en todos sus niveles, constituyendo un elemento esencial en el escenario vigente, y un estricto control que asegura la dirección oportuna hacia las metas propuestas en un medio cambiante.
2. La guía elaborada para ejecutar la Auditoría de Gestión en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones, cumple con los intereses al adecuarse a las condiciones de la entidad y los resultados de la investigación cumplen los objetivos propuestos.
3. Al aplicar la guía, se logro dar respuestas a la investigación, detectando y erradicando a tiempo las deficiencias en la subdirección como son: la existencia de fluctuación laboral de los trabajadores, las acciones de capacitación y desarrollo no están relacionadas con el proceso productivo y la insatisfacción de los sistemas de pagos aplicados.

Comprobándose que la entidad cuenta con

Economía: Eficiente, los gastos totales están por debajo del plan, los ingresos se cumplen al 101 % y se logra un sobre cumplimiento de un 180 % de la ganancia.

Eficiencia: El valor agregado muestra una eficiencia de un 3 %, la productividad del trabajo de un 5 % y el gasto de salario por peso de ingreso un 1 %.

Eficacia: Los ingresos monetarios representan una eficacia de un 3 %, las acciones del plan de capacitación, una ineficacia de un 18 % y las evaluaciones de los riesgos laborales, un ineficacia de un 79 % porque existen riesgos laborales sin resolver.

# *Recomendaciones*



**Recomendaciones.**

En esta investigación concluida, se recomienda:

El uso sistemático de la guía de los recursos humanos para ejecutar la Auditoría de Gestión en la Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones, siendo una herramienta de control que logra alcanzar las metas y objetivos, erradicando a tiempo las deficiencias de la subdirección.

Con la aplicación de la guía se logrará:

1. Trazar estrategias para disminuir la fluctuación laboral de los trabajadores
2. Incluir en el plan de capacitación las acciones que estén relacionadas directamente al proceso productivo.
3. Adecuar los sistemas de pagos en relación directa con la naturaleza de los trabajadores de acuerdo al principio socialista que cada cual reciba en correspondencia con su aporte.
4. Lograr el cumplimiento de los objetivo a través de aprovechamiento de la jornada laboral y cumplimiento de las normas de seguridad y salud.
5. Incrementar niveles de eficiencia a partir de los gastos y las producciones alcanzadas.

# *Bibliografía*



## Bibliografía

- Bouchard. (2006). Administración de los recursos humanos. Pirámides.
- C, S. M., J., Pineda Pineda, C. A, & Castellanos Eljach, A. J. (n.d.). Diseño de un manual de Auditoría de Gestión.
- Cantera, F.J. (n.d.). Del control externo a la auditoría de recursos humanos.
- Carmona, González. (2001). El Control Interno en IDECOP. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos11/manaud.shml.2006>
- Chandler, Alfred. (2005). Estratégica y Dirección Estratégica. Retrieved from <http://www.gestiopoli.com/gerenciales/estrat/direccestrat.htm>
- Contraloría General de la República de Cuba Ley Número 107/2009.
- Cook, J.W. (2009). *La Auditoria*. La Habana: Impresora y Editora Latinoamericana.
- Dale, E. (2007). *La Planeación Estratégica en las organizaciones*. Retrieved from [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm)
- Estrada, A. M. (2005). *Auditoria*. Retrieved from [www.geocities.com/svg88/plan.html](http://www.geocities.com/svg88/plan.html)
- Euroabc. (n.d.). La Auditoria de la Eficiencia de la Organización y la Gestión Empresarial.
- Gallaga, R. (2007). Teoría de las relaciones humanas. Retrieved from [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- García, S. (1995). De la economía protegida a la economía competitiva.
- González Carmona, M. (2001). Manual de los recursos humanos. *Madrid: Gaceta de los Negocios*.
- Goujón, J. (n.d.). Una puerta abierta al cambio profesional. *Ser humano y trabajo*, 59, 9–17.
- Harper. L. (n.d.). *Manuales de Recursos Humanos*. La Gaceta de los Negocios.
- Heredía, Ronald. (2007, enero del). Desafíos de la relación con el personal. Retrieved from [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Hummel C. (2006). Planeación Estrategia Personal.

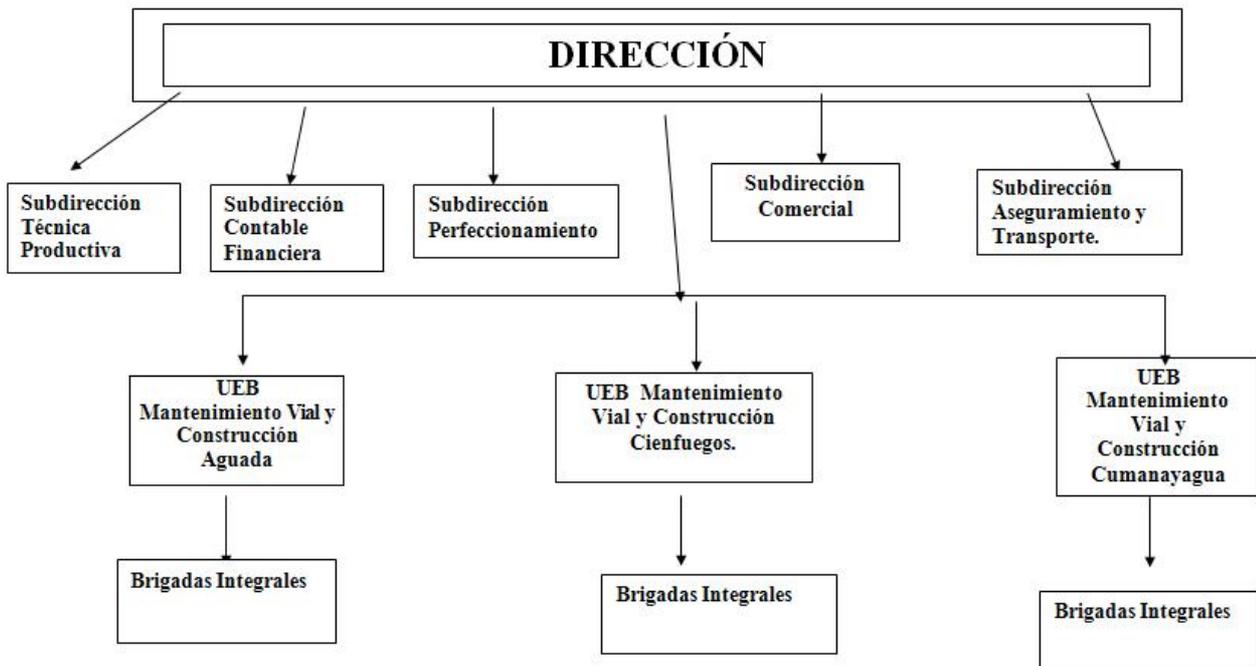
- Hummel, C. (n.d.). Planeación Estratégica Personal. Retrieved from [www.monografias.com/trabajos14/planeacion-personal.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/planeacion-personal.shtml)
- Ibarra, A. (2007). *Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral*. Retrieved from <http://www.losrecursoshumanos.com/competencia-laboral.htm>.
- Jiménez, G y Simón, B. (n.d.). Una buena perspectiva en la misión del capital humano. Pirámides.
- Louart, P. (n.d.). *Gestión de los recursos humanos*. Gestión S.A.
- MAC. (2006). Auditoria de los RH. *Revista Cuatrimestral Especializada*.
- Mora, C. (2006). Administración de Recursos Humanos. Pirámides.
- Naciones Unidas. (n.d.). Planeación. Retrieved from [www.goecities.com/svg88/plan.html](http://www.goecities.com/svg88/plan.html).
- Pérez Rodríguez, Y. (2002). Gestión del conocimiento. La Habana.
- Porter, M. (n.d.). Ventajas Competitivas. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>
- Resolución, No. 26. (2006). Reglamento sobre la organización del trabajo.
- Rodríguez, J. (2002). Administración moderna de personal. ECASA.

# *Anexos*



# ANEXO I

## Estructura organizativa empresa mantenimiento vial y construcción Cienfuegos.



**ANEXO II**  
**Composición del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos**



**ANEXO 3 Situación de la plantilla  
de cargos**

Empresa Mantenimiento Vial y Construcciones Cienfuegos

31	12	2011
----	----	------

Mes: DICIEMBRE

CONCEPTOS	CATEGORIAS					TOTAL
	D	T	A	S	O	
<b>Plantilla Aprobada</b>	<b>19</b>	<b>67</b>	<b>4</b>	<b>26</b>	<b>520</b>	<b>636</b>
<b>Plantilla Cubierta</b>	<b>16</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>385</b>	<b>446</b>
<b>Hombres</b>	10	12	0	10	383	<b>415</b>
(De ellos) <b>Negros</b>	1	3	0	0	0	<b>4</b>
<b>Mestizos</b>	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Mujeres</b>	6	19	0	4	2	<b>31</b>
(De ellas) <b>Negras</b>	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Mestizas</b>	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>Plantilla Administrativa Aprobada</b>						
<b>Plantilla Administrativa Aprobada</b>	<b>19</b>	<b>64</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>112</b>
<b>Plantilla Adminis. Cubierta</b>	<b>16</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>54</b>
<b>Hombres</b>	10	6	0	9	3	<b>28</b>
(De ellos) <b>Negros</b>						<b>0</b>
<b>Mestizos</b>						<b>0</b>
<b>Mujeres</b>	6	19	0	1	0	<b>26</b>
(De ellas) <b>Negras</b>						<b>0</b>
<b>Mestizas</b>						<b>0</b>
<b>Plantilla Producción o Servicios Aprobada</b>						
<b>Plantilla Producción o Servicios Aprobada</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>515</b>	<b>524</b>
<b>Plantilla Prod. OServ. Cubierta</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>382</b>	<b>392</b>
<b>Hombres</b>	0	6	0	1	380	<b>387</b>
(De ellos) <b>Negros</b>						<b>0</b>
<b>Mestizos</b>						<b>0</b>
<b>Mujeres</b>	0	0	0	3	2	<b>5</b>
(De ellas) <b>Negras</b>						<b>0</b>
<b>Mestizas</b>						<b>0</b>
<b>Contratos a Prueba</b>						
<b>Contratos a Prueba</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>Hombres</b>	0	1	0	0	3	<b>4</b>
<b>Mujeres</b>	0	2	0	0	0	<b>2</b>
<b>Contratos Determinados</b>						
<b>Contratos Determinados</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
<b>Hombres</b>	0	2	0	2	2	<b>6</b>
<b>Mujeres</b>	0	2	0	0	0	<b>2</b>
<b>Contratos por ejecución de Obra</b>						
<b>Contratos por ejecución de Obra</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>13</b>
<b>Hombres</b>	0	0	0	0	13	<b>13</b>

Mujeres	0	0	0	0	0	0
<b>Contratos en Adiestramiento</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
Hombres	0	1	0	0	0	1
Mujeres	0	1	0	0	0	1
<b>Contratos Total</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>29</b>
<b>Hombres</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>24</b>
<b>Mujeres</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>
<b>Total General</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>403</b>	<b>475</b>
<b>Hombres</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>401</b>	<b>439</b>
<b>Mujeres</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>36</b>
<b>Promedio de trabajadores</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>403</b>	<b>475</b>

**ANEXO 4 MOVIMIENTO DE LA FUERZA DE TRABAJO  
MES DICIEMBRE 2011**

CONCEPTO	TOTAL		DIRIGENTES		TECNICO		ADMINISTRATIVO	MUJERES	SERVICIO		OPERARIOS	
	TOTAL	MUJERES	TOTAL	MUJERES	TOTAL	MUJERES	TOTAL		TOTAL	MUJERES	TOTAL	MUJERES
TRABAJADORES AL												
INICIO DEL MES	448	0	17	5	38	23	1	1	21	6	371	2
ALTAS	9	1	0	0	1	1	0	0	0	0	8	0
BAJAS	11	1	0	0	1	1	0	0	0	0	10	0
TRABAJADORES AL												
FINAL DEL MES	446	0	18	6	37	22	1	1	21	6	425	2



## GRUPO EMPRESARIAL CONSTRUCTOR DEL TRANSPORTE ANEXO 5

### PROMEDIO DE TRABAJADORES

**Unidad: Empresa Mantenimiento Vial y Construcción Cienfuegos.**

**Mes: Diciembre 2011**

Día	Día de la Semana	Total	Mujeres	Categoría Ocupacional				
				Dirigentes	Técnicos	Administrativos	Servicios	Operarios
1	Jueves	469	36	16	40	0	8	405
2	Viernes	475	35	16	39	0	16	404
3	Sábado	475	35	16	39	0	16	404
4	Domingo	475	35	16	39	0	16	404
5	Lunes	476	36	16	40	0	16	404
6	Martes	476	36	16	40	0	16	404
7	Miércoles	476	36	16	40	0	16	404
8	Jueves	476	36	16	40	0	16	404
9	Viernes	476	36	16	40	0	16	404
10	Sábado	476	36	16	40	0	16	404
11	Domingo	475	35	16	39	0	16	404
12	Lunes	475	36	16	40	0	16	403
13	Martes	475	36	16	40	0	16	403
14	Miércoles	475	36	16	40	0	16	403
15	Jueves	475	36	16	40	0	16	403
16	Viernes	475	36	16	40	0	16	403
17	Sábado	474	36	16	40	0	16	402
18	Domingo	474	36	16	40	0	16	402
19	Lunes	474	36	16	40	0	16	402
20	Martes	475	36	16	40	0	16	403
21	Miércoles	475	36	16	40	0	16	403
22	Jueves	475	36	16	40	0	16	403
23	Viernes	475	36	16	40	0	16	403
24	Sábado	475	36	16	40	0	16	403
25	Domingo	475	36	16	40	0	16	403
26	Lunes	475	36	16	40	0	16	403
27	Martes	475	36	16	40	0	16	403
28	Miércoles	475	36	16	40	0	16	403
29	Jueves	475	36	16	40	0	16	403
30	Viernes	475	36	16	40	0	16	403
31	Sábado	475	36	16	40	0	16	403
Sub Total (HD)		14722	1112	496	1236	0	488	12502
PTR		475	36	16	40	0	16	403
Deducciones		5		0	0	0	0	5
Adiciones		4		0	0	0	0	4
Prom. Trab. Total		474	36	16	40	0	16	402

Confeccionado por:

## **ANEXO 6**

### **PROGRAMA DE ACOGIDA A LOS TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO DE LA EMPRESA MANTENIMIENTO VIAL Y CONSTRUCCIONES DE CIENFUEGOS.**

#### **Breve Reseña Histórica.**

La Empresa de Mantenimiento Vial y Construcción Civil de Cienfuegos, se creó el 16 de Octubre de 1995 mediante la Resolución No 451/02, dictada por el Ministro de Transporte subordinada a la antigua Asociación de Construcción Civil y Mantenimiento Vial del Centro, actualmente grupo Empresarial de Transporte.

Su domicilio social se encuentra en calle 29 No. 5007 / 50 y 52. Teléfono 513251, Correo Electrónico: eccmvfcg@cfg.transnet.cu

Desde el año 1997 hasta la fecha, se le han otorgado distinciones como mejor Empresa así como Reconocimientos, por los resultados alcanzados en obras De la batalla de ideas y en los servicios brindados a la población.

Mediante la Resolución No. 1026 / 04 dictada, por el Ministerio del Transporte se aprueba el siguiente:

#### **OBJETO SOCIAL:**

a) Ejecutar la política trazada en cuanto al programa de Construcción y del Mantenimiento Vial en el territorio de la Provincia en cuestión, desarrollando las siguientes actividades fundamentales: construcción de paisajismo, colocación de defensa, chapea manual y mecanizada, movimiento de tierra, mantenimiento a la jardinería , reparación y mantenimiento de obras de fábrica mayores y menores, así como trabajos de asfalto.

Desarrollar actividades tales como: Construcción Civil las siguientes: Reparación, mantenimiento y acabado de obras civiles, edificaciones e instalaciones, montaje de estructuras metálicas e industriales, que demanden las entidades del sistema del Ministerio de Transporte, así como cualquier otra entidad económica legalmente establecida en el país.

La profesionalidad, experiencia y adaptación al cambio son los valores de nuestra entidad.



#### **SISTEMAS DE PAGO APLICADOS:**

Actualmente nos encontramos aplicando cinco sistemas de pago con el objetivo de:

1.- Sistema de Pago por Indicadores generales de Eficiencia (Trabajadores de la Oficina Empresa y trabajadores de las UEB)

2.- Sistema de Pago por Indicadores Específicos de la producción (Grupo de Seguridad, Limpieza, Almacén).

3.- Sistema de Pago por Indicadores Directos de la producción (Mantenimiento Vial y Construcción Civil)

### **CAPACITACIÓN, DESARROLLO Y PROMOCIÓN DEL CAPITAL HUMANO.**

La entidad cuenta con un programa de capacitación integral que facilita la preparación y desarrollo de los trabajadores, a partir de la propia gestión de los mismos de cursos y los que brinda la entidad, con el objetivo de lograr una alta polivalencia del capital humanos y las promociones realizarlas siempre con nuestra fuerza de trabajo interna.

Existe un reglamento para el análisis de la idoneidad demostrada que evalúa y hace el análisis integral de los requisitos siguientes:

- a) Realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.
- b) Experiencia y conocimiento demostrado en el resultado concreto obtenido en su trabajo.
- c) Cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específico y características personales que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y de la disciplina laboral establecida en el Reglamento Disciplinario Interno de la empresa.
- d) Calificación formal expresada en los certificados de estudios o títulos que posea el trabajador en correspondencia con los requisitos exigidos para la ocupación o cargo que aspire a desempeñar.

Requisitos de competencia, se le leen y se le dan a firmar como constancia que lo conocen y dominan, se le informa además que en cada área hay un ejemplar para su consulta permanente.

Evaluación del desempeño: Existe un reglamento para la evaluación del desempeño periódica de acuerdo al área donde labora y un resumen anual que va al expediente, la cual sirve de base para la estimulación y aplicación de los sistemas de pago, los resultados de la evaluación se califican como sigue:

a) **desempeño laboral superior:** cuando el trabajador ha cumplido o sobrecumplido con las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de capacitación y desarrollo y tiene buena disciplina laboral;

b) **desempeño laboral adecuado:** cuando el trabajador no ha cumplido una o algunas de las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de capacitación y desarrollo y tiene buena disciplina laboral;

c) **desempeño laboral deficiente:** cuando el trabajador no ha cumplido las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, incumple con sus funciones, tareas u objetivos individuales; no matricula en los cursos de capacitación y desarrollo que tenía en su plan individual, o lo abandona o no lo aprueba por causas injustificadas, presenta problemas de disciplina laboral, y todo ello puede conducir a la pérdida de la idoneidad demostrada.

**Normas de seguridad y salud en el trabajo:** se imparten por el especialista de la materia dejando constancia de ello en los registros para ello.

**Reglamento disciplinario interno:** Existe un reglamento disciplinario interno que contiene las obligaciones y prohibiciones de cada cargo, el cual se le lee los que le correspondan al cargo que va a desempeñar, así como las violaciones de la disciplina y las medidas para cada una de las infracciones.

**Convenio colectivo:** Existe un convenio colectivo que recoge todo el funcionamiento de la entidad y de las actividades donde se le lee los aspectos fundamentales para el desempeño adecuado de su labor y que conozca que existe este documento y que puede ser consultado cuando lo requiera.

Presentación de éste en el área a que se vinculará laboralmente y realizar el recibimiento oficial por el jefe directo y el representante de la organización sindical para que reciba las orientaciones pertinentes.



**ANEXO 7**

**EVALUACIÓN ANUAL DEL DESEMPEÑO Año -----**

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

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

Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la Evaluación de Desempeño Anual anterior.
Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales y la realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requerida.
Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo.
Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
Uso y cuidado de los recursos materiales, portadores energéticos y equipos y medios de protección personal.
Cumplimiento del Plan de capacitación y desarrollo individual.
Conclusiones
Desempeño Laboral Superior: _____ Desempeño Laboral Adecuado: _____ Desempeño Laboral Deficiente: _____
Recomendaciones:
1.- _____
2.- _____
3.- _____
4.- _____

Jefe inmediato:  
Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Trabajador:  
Firma \_\_\_\_\_

**ANEXO 8**

Prenómina U.B.C. Turquino  
Brigada # 2

Fecha: 01/12/2011  
Desde: 31/12/2011  
Hasta:

J ' de Brigada	1
Obreros	2
Valor de la Producción Real (v.p.r.)	1903.08
Cumplimiento del Plan	100
Salario Recalculado (sp*cpl)	1305.86
Salario Básico Planificado (s.b.f.)	1178.82
Valor de la Producción Planificada	1903.08
Costo p / Peso (sbp / vpp)	0.61943
Salario Creado BI (sc - vpr * k)	1178.82
Cof. Dist. Salarial ( cds = FFxR - STRT / SxC)	0.277721927
Costo Conveniado	0.67574

No	Nombre y Apellidos	Carnet Identidad	TR	HT	HF	PRM	STRT	CPL	SxC	Cof. Dist. Salarial	SRT	Sal Fdo.	Salario a Devengar
1-	Wilson Ortiz Naranjo	73081106840	1.31	184	8	1.31	241.04	1.6	385.66	0.277721927	107.10	10.48	358.62
2-	Yunicel González Ortiz	89100731526	1.31	184	8	1.31	241.04	1.6	385.66	0.277721927	107.11	10.48	358.63
3-	Andrés GonzálezOjeda	63073116401	1.36	184	8	1.36	250.24	1.6	400.38	0.277721927	111.20	10.88	372.32
4-	Ramon Octavio Mendoza Ojeda	72101215483	1.31	64	8	1.31	83.84	1.6	134.14	0.277721927	37.25	10.48	131.57
<b>Totales</b>				<b>616</b>			<b>816.16</b>		<b>1305.86</b>		<b>362.66</b>	<b>42.32</b>	<b>1221.14</b>

**ANEXO 10 SISTEMA DE PAGO POR INDICADORES GENERALES DE EFICIENCIA AUXILIAR DE LIMPIEZA.  
PRENOMINA DE PAGO ESTIMULO**

Entidad: EMPRESA MTTTO VIAL Y

CONSTRUCCIONES

Mes: DICIEMBRE

Año: 2011

Fondo de Estímulo Formado 

<b>30 %</b>
-------------

 Pesos

Nombre y Apellidos	Salario Básico	Tarifa horaria o diaria	Horas o Días trabajados	Nocturnidad		Salario por tiempo real trabajado	Fondo formado por resultado
a	b	1	2	3	4=1x2+3	4	
Amparo Pérez Pérez	225.00	9.3750	12	0	112.50	33.75	
<b>Sub - Total</b>	<b>225.00</b>			<b>0.00</b>	<b>112.50</b>	<b>33.75</b>	

Elaborado por: Elsa Rodríguez boza

Revisado por: Cecilia Capote

Guerra

Aprobado por: José a Pérez González

**ANEXO 11**  
**Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones.**  
**Prueba comprobatoria de Seguridad y Salud del Trabajo.**  
**Instrucción inicial General.**

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_.

1.-En nuestra Entidad la actividad de SST se desarrolla teniendo en cuenta lo que esta establecido en el Manual una de las premisas es el cuidado de la higiene, marque con una X las medidas correctas.

Mantener con buena limpieza, orden y ventilación el local de trabajo.

Con solamente lavarnos las manos ya estamos evitando el contagio de varias enfermedades dañinas como el A H1N1.

Después de haber utilizado el baño debemos dejarlo en las condiciones adecuadas.

2.- Señale de estas resoluciones y normas cubanas cuáles están vinculadas con la actividad de SST.

Resolución 39/2007

Resolución 50/2008

Resolución 78/2008

NC ISO 9000/2005

Resolución 8/2005

Resolución 4/2007

NC 702/2009

Resolución 51/2008

3.- Identifique con una X los riesgos a los que se puede estar expuesto en los locales de trabajo en nuestra Empresa:

Falta de ventilación.

Sustancias químicas.

Escalera en mal estado.

Falta de iluminación.

Techo en malas condiciones.

Cilindros de gases.

Humedad en nuevas construcciones.

Radioactividad.





## ANEXO 14 MODELO CUESTIONARIO DE IDENTIFICACION DE RIESGOS

Establecimiento o centro de trabajo: Empresa mantenimiento vial y construcciones

Área: Recursos Humanos

Nº	RIESGO IDENTIFICADO	0	1	2	3
1	Caída de persona a distinto nivel		X		
2	Caída de persona al mismo nivel.	X			
3	Caída de objetos por desplome o derrumbamiento.	X			
4	Caída de objetos en manipulación.	X			
5	Caídas de objetos desprendidos.	X			
6	Pisadas sobre objetos.	X			
7	Choque contra objetos inmóviles.		X		
8	Golpes o contactos con objetos móviles.	X			
9	Golpes o cortaduras por objetos o herramientas.	X			
10	Proyección de fragmentos o partículas.	X			
11	Atrapa miento por o entre objetos	X			
12	Atrapa miento por vuelco de máquinas o vehículos.	X			
13	Sobreesfuerzo físico o mental.		X		
14	Estrés térmico.	X			
15	Contactos térmicos	X			
16	Contactos eléctricos.	X			
17	Inhalación o ingestión de sustancias nocivas.	X			
18	Contacto con sustancias nocivas.	X			
19	Exposición a radiaciones ionizantes y no ionizantes.	X			
20	Explosiones.	X			
21	Incendios.	X			
22	Manipulación y contacto con organismos vivos.	X			
23	Atropellos, golpes o choques contra o con vehículos	X			
24	Exposición a agentes físicos.	X			
25	Exposición a agentes biológicos.	X			
26	Ruidos		X		
27	Ventilación			X	
28	Humedad			X	

**0 No hay riesgo 1. Riesgo Pequeño 2. Riesgo Mediano 3. Riesgo Alto**

**ANEXO 15  
HOJA 1**

**FUNCIONES DE LOS PUESTOS**

Denominación del puesto de Trabajo: **ESPECIALISTA B GESTION REC. HUMANOS**

Área de Pertenencia: Subdirección de Perfeccionamiento.

Categoría Ocupacional: Técnico

Grupo de Calificación: XI

Subordinación directa: Subdirectora Perfeccionamiento

Subordinados: -

Salario: \$365,00

Pagos Adicionales: \$30.00

Estimulación: Por resultados finales

**CARACTERIZACION DEL PUESTO**

**Funciones Básicas:**

- ◆ Hace estudios de organización del trabajo, empleo, capacitación y cuadros.
- ◆ Acomete acciones a partir de los lineamientos de la organización del trabajo, empleo, capacitación y cuadros.
- ◆ Hace cumplir el sistema salarial y de estimulación vigente y elabora nuevas propuestas al organismo superior.
- ◆ Analiza los procesos de producción o servicios, diseña puestos de trabajo y controla normas.
- ◆ Analiza la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación, propone medidas.
- ◆ Tramita solicitudes de sus UEB y oficina empresa con el organismo superior.
- ◆ Ejecuta los programas de selección de la fuerza de trabajo.
- ◆ Estudia los aspectos socio psicológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo.
- ◆ Planifica, organiza y ejecuta las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la entidad.
- ◆ Elaborar los planes de capacitación del personal.
- ◆ Confección de los reglamentos de los sistemas de pago
- ◆ Propone y participa en la aplicación de medidas técnicas y organizativas y en la determinación de la complejidad de puestos de trabajo, empleando las técnicas correspondientes.
- ◆ Confecciona funciones, estructuras y plantilla de la empresa y controla el cumplimiento de los planes de estudio y programa de calificación y recalificación.
- ◆ Evaluación del desempeño (Supervisar y exigir por el correcto llenado de los registros y por la entrega en tiempo de los registros establecidos).
- ◆ Revisa la contratación de los trabajadores de nuevo ingreso y los presenta al comité de experto.
- ◆ Efectúa conciliaciones con el departamento económico la información según plan técnico.
- ◆ Realiza inspecciones a las UEB.
- ◆ Mantener actualización de las resoluciones, procedimientos, y políticas que rigen la actividad

**Estructura de Colaboración:** El puesto se vincula estrechamente a: Subdirectores y técnico de gestión de los recursos humanos de las unidades.

<b>Tipo y Grado de Esfuerzo Característico</b>	<b>Físico:</b> Bajo	<b>Mental:</b> Alto
<b>CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		
<b>Área Laboral:</b> Desarrollo del trabajo en condiciones Standard de oficina		
<b>Movilidad:</b> Media		
<b>Condiciones Organizativas</b>	<b>Duración de la jornada:</b> 8 horas	
	<b>Régimen de pausas:</b> 30 minutos almuerzo	
<b>Medios de trabajo necesarios para el desempeño:</b> Todo tipo de material de oficina, incluyendo sistemas computarizados e impresoras		
<b>Factores de Riesgos:</b> Estrés laboral (carga psíquica, fatiga). Síndrome de desgaste profesional		
<b>REQUERIMIENTOS PRELIMINARES</b>		
<b>Requisitos de Instrucción</b>	<b>Nivel Escolar mínimo:</b> Nivel Superior.	
<b>Requisitos físicos o aparentes relevantes:</b>		
< Poseer buen estado físico y mental		
< Correcto porte y aspecto		

## COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO HOJA 2

### Competencia No. 1: Educación.

Hoja 3

- ◆ Nivel superior.

### Competencia No 2 Formación.

- ◆ Conocer el objeto social de la Empresa y sus objetivos estratégicos
- ◆ Conocer las NC ISO 9000
- ◆ Conocimientos de computación para la realización de su trabajo
- ◆ Dominar el contenido de trabajo de los diferentes puestos de trabajo de la empresa.
- ◆ Saber utilizar las competencias de los puestos de trabajo.
- ◆ Saber elaborar contratos de trabajo individuales
- ◆ Conocer la documentación necesaria para la obtención de subsidios y pensiones.
- ◆ Conocer como tramitar la concesión de beneficios por subsidios y pensiones.
- ◆ Poseer conocimientos para participar en las comisiones Médicas de peritaje.
- ◆ Poseer conocimientos para intervenir en el proceso que se inicie al amparo de una invalidez parcial.
- ◆ Poseer conocimientos para atender los procesos de contratación de jubilados por edad.
- ◆ Analizar el comportamiento de las altas y las bajas.
- ◆ Controlar y analizar las causas de fluctuación de los trabajadores.
- ◆ Analizar la utilización del fondo de tiempo laboral.
- ◆ Conocer la Política de SST, Medio Ambiente y Calidad de la Empresa
- ◆ Conocer la legislación vigente aplicable a las actividades que se realizan en la entidad.
- ◆ Conocer y dominar los sistemas de pago implantados.
- ◆ Dominar la Aplicación de la Resol. No. 236 (Responsabilidad Colateral)
- ◆ Conocer los Lineamientos de Trabajo con los Cuadros del MITRANS.

### Competencia No. 2: Habilidades Comunicativas

- ◆ Capacidad para expresar ideas o hechos en forma clara y convincente, oral y de forma escrita
- ◆ Emplear amplia variedad de métodos para informar a los demás
- ◆ Saber cómo establecer, restablecer y mantener buenas relaciones de trabajo con colaboradores

### Competencia No.3: Experiencia u Habilidades.

- ◆ Planificación y organización. Capacidad para establecer un orden apropiado y coordinado de actuación personal y/o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.
- ◆ Capacidad para identificar una no conformidad en el SGC, haciendo labor de análisis y síntesis, empleando métodos y técnicas ajustadas a la situación.

**Competencia No.4: Cualidades y actitudes Personales**

- Tener la facultad de controlar sus emociones y evitar racionar negativamente ante cualquier provocación negativa u hostil por parte de otros.
- ◆ Creatividad. Capacidad para proponer soluciones a dificultades que se presentan en el trabajo
- ◆ Capacidad de aprendizaje continuo
- ◆ Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas de la Empresa
- ◆ Independencia. Posee iniciativa, se muestra autónomo

**Competencia No.5: Trabajo en Equipo**

- ◆ Disposición para trabajar como miembro totalmente integrado de un equipo
- ◆ Capacidad para ser un colaborador eficaz, incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales
- ◆ Aprecia los logros de los demás en el equipo

**Aprobado por: Marlines Pérez Báez**  
**Pte. Comité de Competencias**  
**Lic. Carlos Homen Borges**  
**Director**

**Firma**

**Firma**

**ANEXO16ACTA DE CAPACITACION**  
**Empresa de Mantenimiento Vial y Construcción.**

**Tema(s) a Impartir:** \_\_\_\_\_

**Instructor(s):** \_\_\_\_\_

Seminario                       Conferencia                       Taller                      : \_\_\_\_\_

**Lugar:** \_\_\_\_\_ **Hora:** \_\_\_\_\_

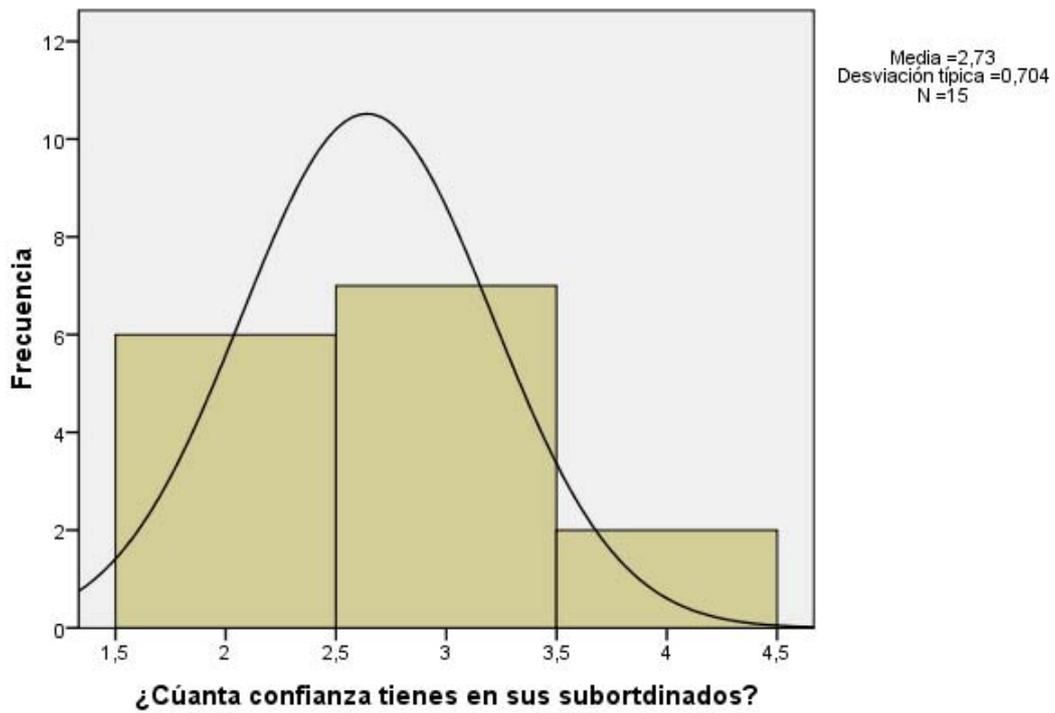
No.	Nombre y Apellidos	Cargo	Lugar de Desempeño	Firma
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				

## ANEXO 17 RESULTADO DE LA ENCUESTA

### 1. ¿Cuánta confianza tienes en sus subordinados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poca	6	40,0	40,0	40,0
	Bastante	7	46,7	46,7	86,7
	Completa	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

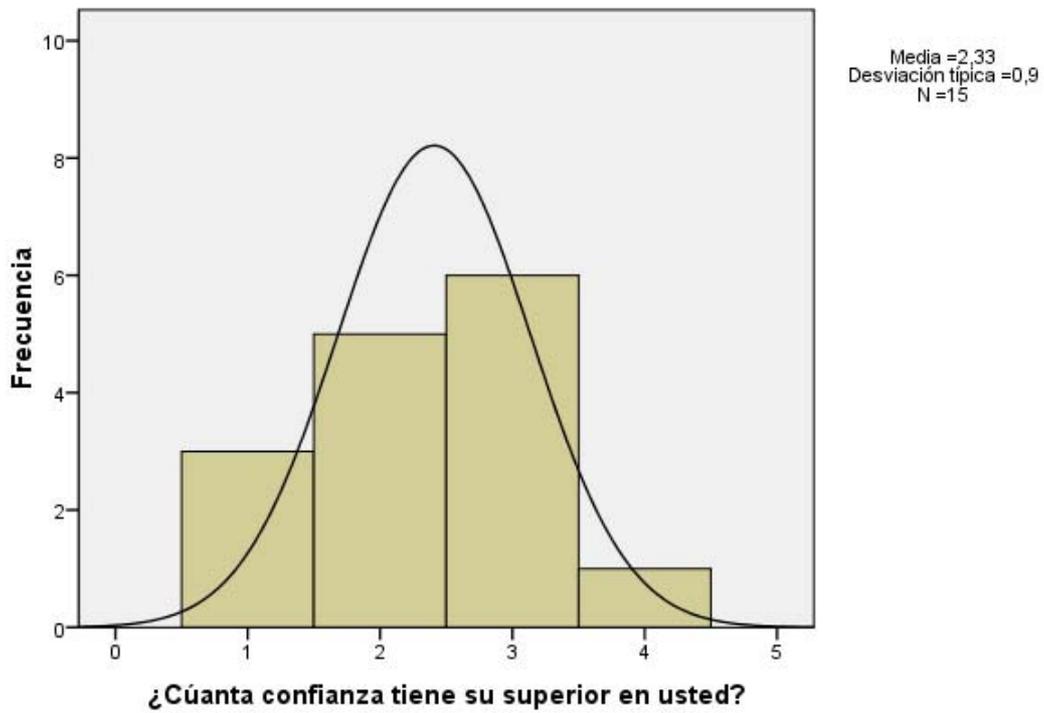
Histograma



## 2. ¿Cuánta confianza tiene su superior en usted?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	3	20,0	20,0
	Poca	5	33,3	53,3
	Bastante	6	40,0	93,3
	Completa	1	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

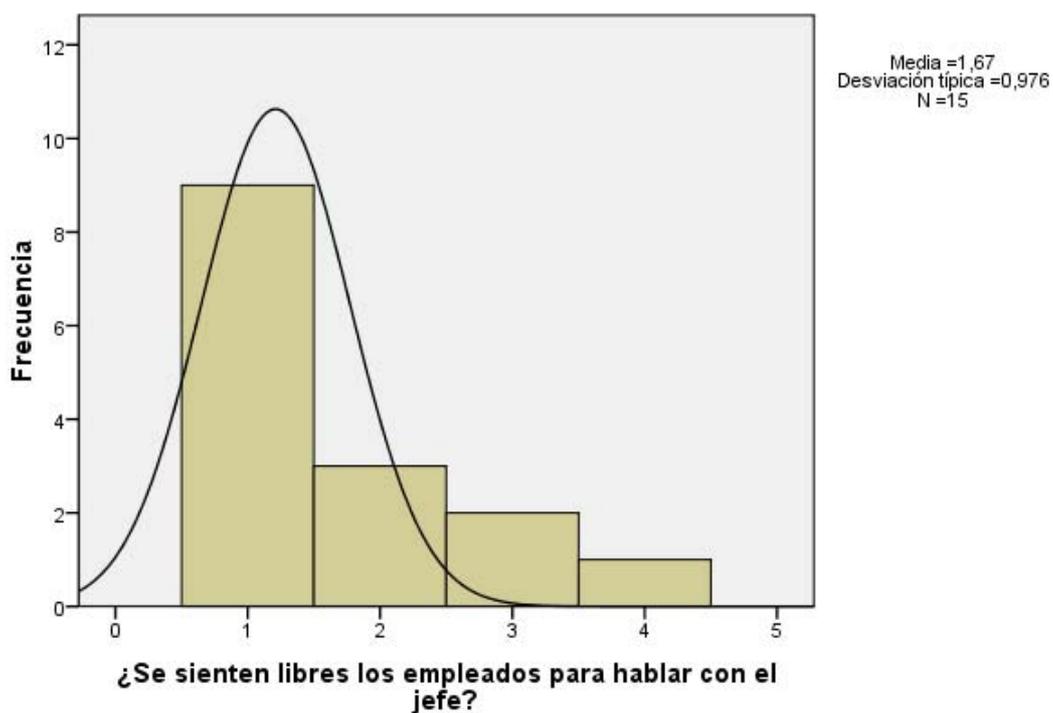
### Histograma



**3. ¿Se sienten libres los empleados para hablar con el jefe?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	9	60,0	60,0	60,0
	Poca	3	20,0	20,0	80,0
	Bastante	2	13,3	13,3	93,3
	Completa	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**Histograma**



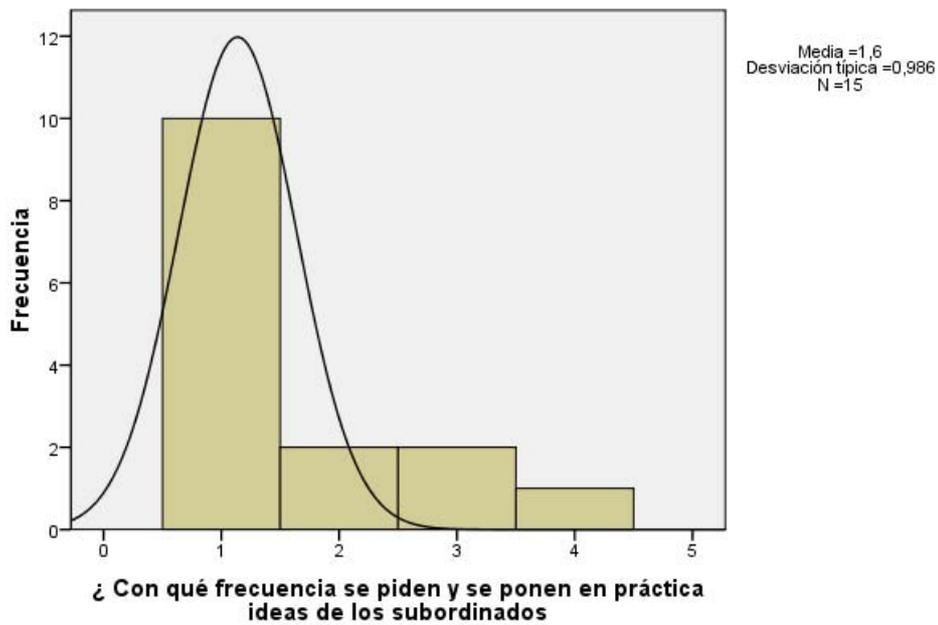
**4. ¿ Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de los subordinados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Raras veces	10	66,7	66,7	66,7
	A veces	2	13,3	13,3	80,0
	A menudo	2	13,3	13,3	93,3
	Muy frecuente	1	6,7	6,7	100,0

**4. ¿ Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de los subordinados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Raras veces	10	66,7	66,7	66,7
	A veces	2	13,3	13,3	80,0
	A menudo	2	13,3	13,3	93,3
	Muy frecuente	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

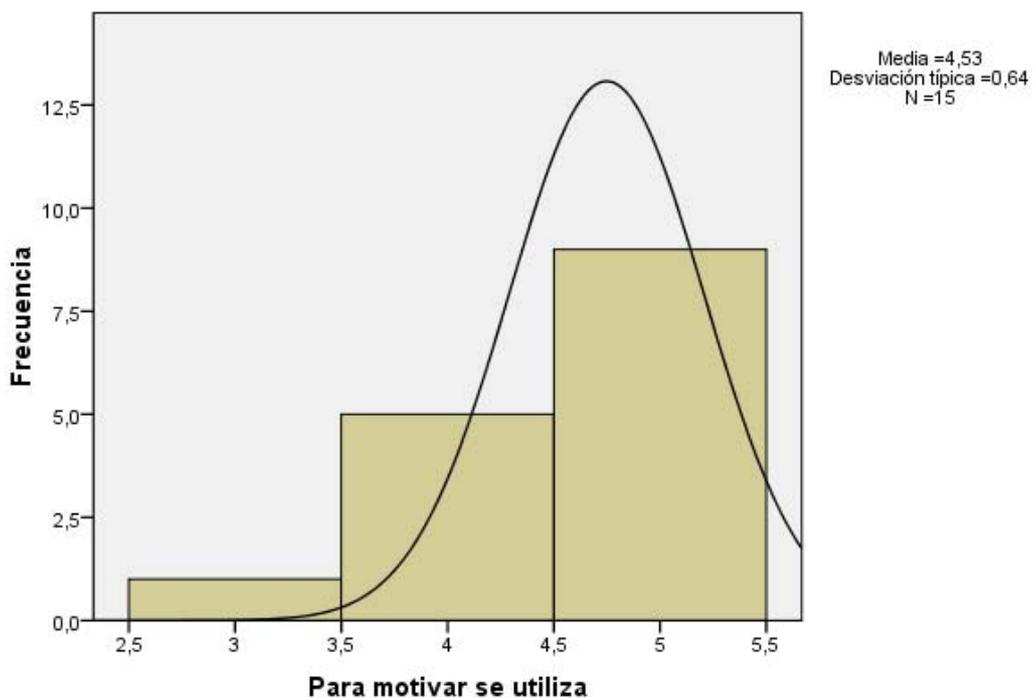
**Histograma**



### 5. Para motivar se utiliza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Castigo	1	6,7	6,7	6,7
	Premio	5	33,3	33,3	40,0
	Participación	9	60,0	60,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

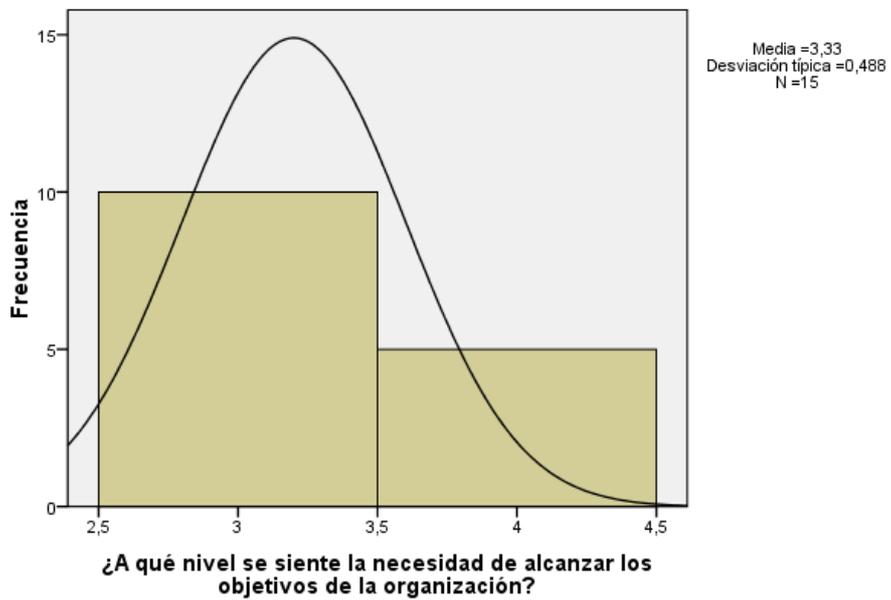
### Histograma



**6. ¿A qué nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la organización?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A casi todos los niveles	10	66,7	66,7	66,7
	En todos	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

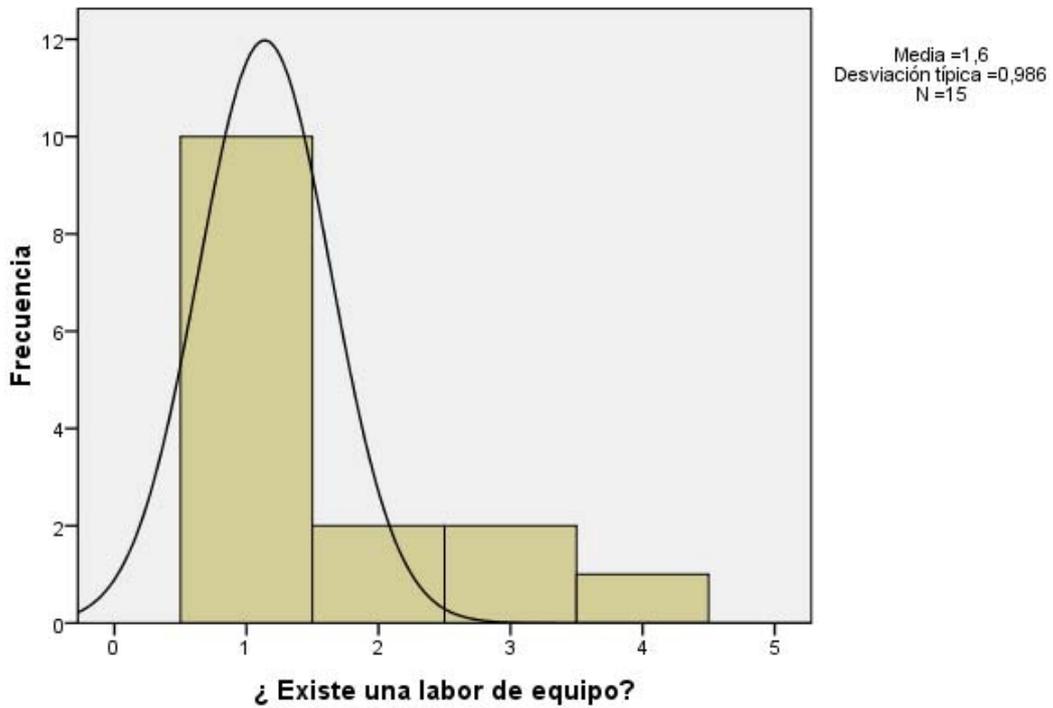
**Histograma**



**7. ¿Existe una labor de equipo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poca	10	66,7	66,7	66,7
	Alguna	2	13,3	13,3	80,0
	Bastante	2	13,3	13,3	93,3
	Mucha	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

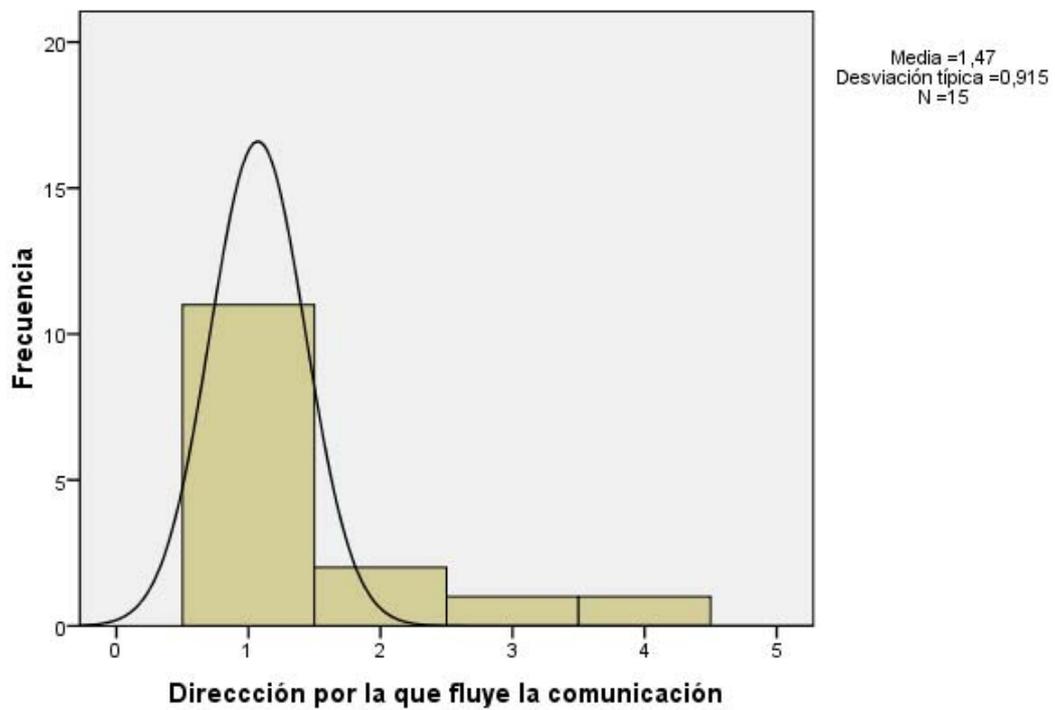
**Histograma**



### 8. Dirección por la que fluye la comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hacia abajo	11	73,3	73,3	73,3
	En gran medida hacia abajo	2	13,3	13,3	86,7
	Hacia abajo hacia arriba	1	6,7	6,7	93,3
	Hacia abajo, hacia arriba y entre iguales	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

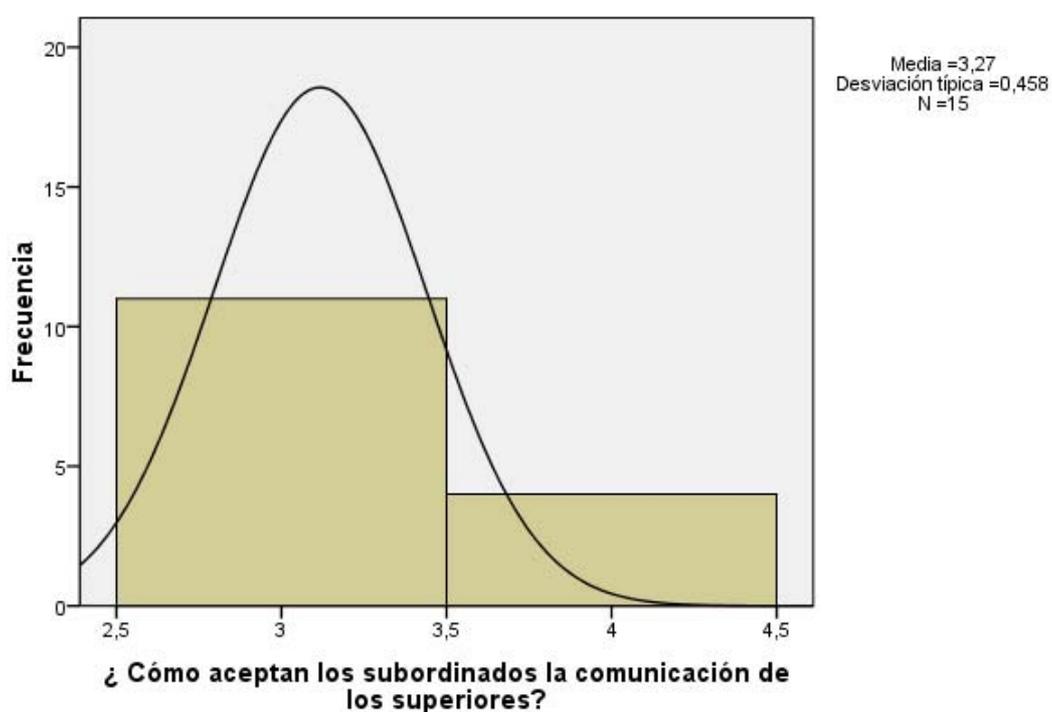
**Histograma**



**9. ¿Cómo aceptan los subordinados la comunicación de los superiores?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Con cautela	11	73,3	73,3	73,3
	En general se aceptan	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

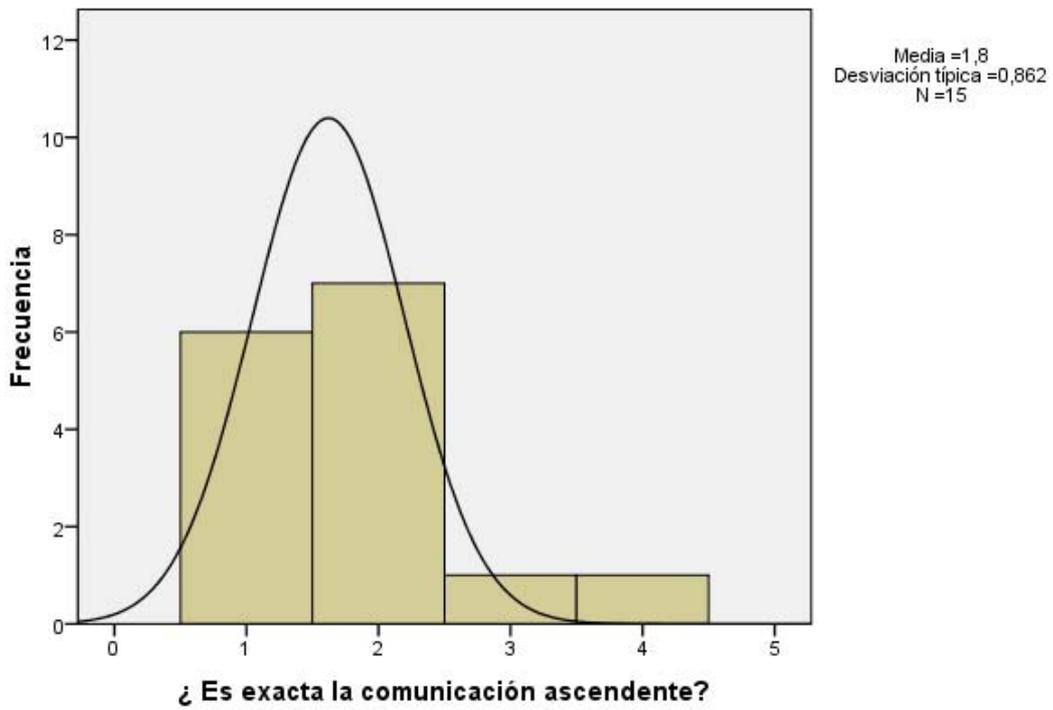
**Histograma**



**10. ¿Es exacta la comunicación ascendente?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca	6	40,0	40,0	40,0
	A veces	7	46,7	46,7	86,7
	A menudo	1	6,7	6,7	93,3
	Casi siempre	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

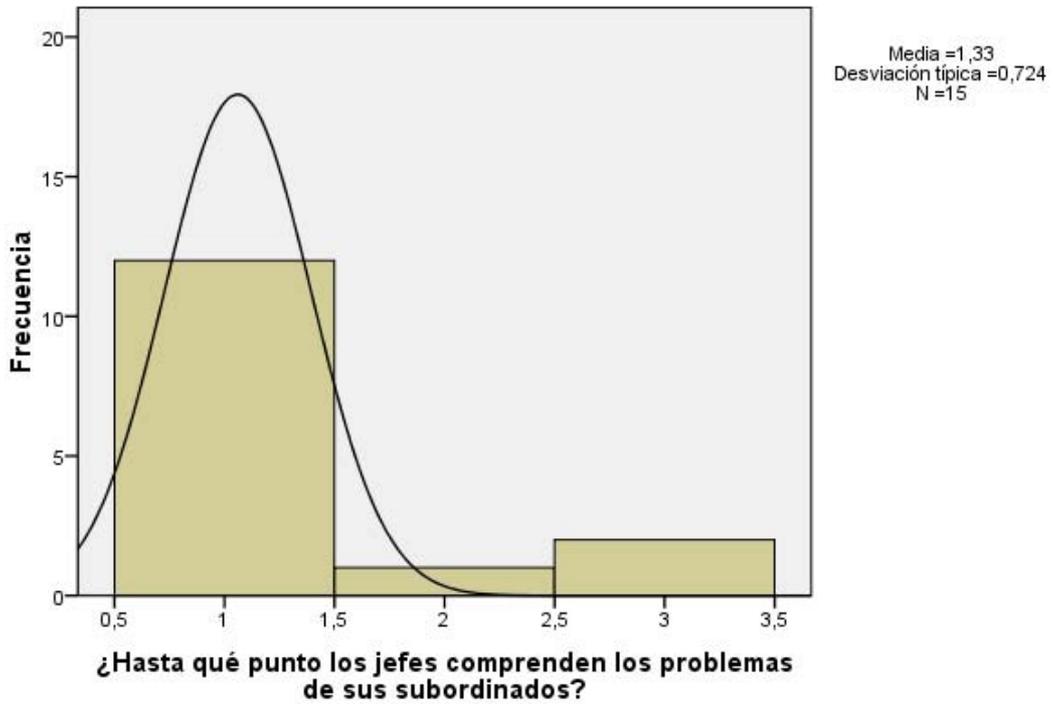
**Histograma**



**11. ¿Hasta qué punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy poco	12	80,0	80,0	80,0
	Algo	1	6,7	6,7	86,7
	Bastante	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

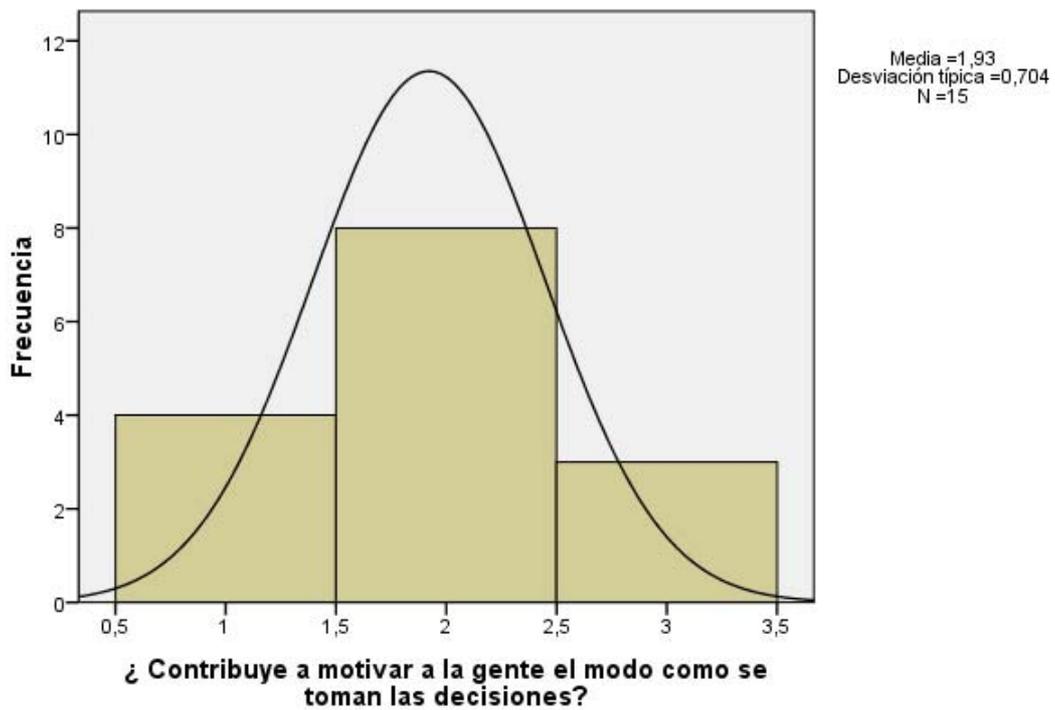
**Histograma**



12. ¿Contribuye a motivar a la gente el modo como se toman las decisiones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No mucho	4	26,7	26,7	26,7
	Poco	8	53,3	53,3	80,0
	Algo	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

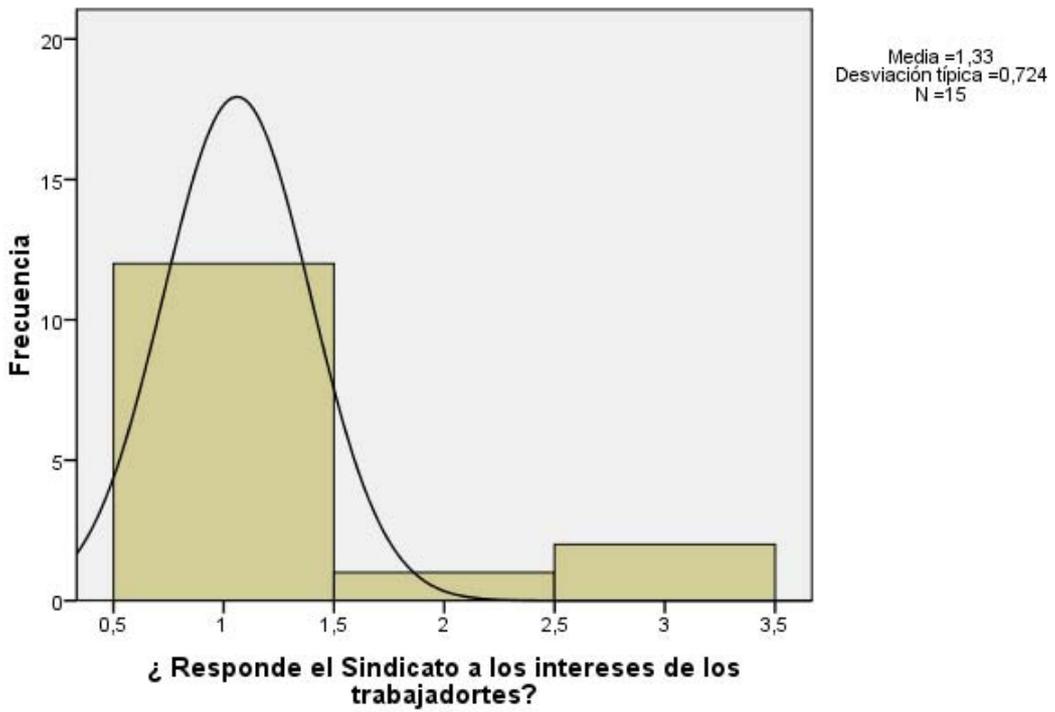
Histograma



**13. ¿Responde el Sindicato a los intereses de los trabajadores?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	12	80,0	80,0	80,0
	Bastante	1	6,7	6,7	86,7
	Suficiente	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

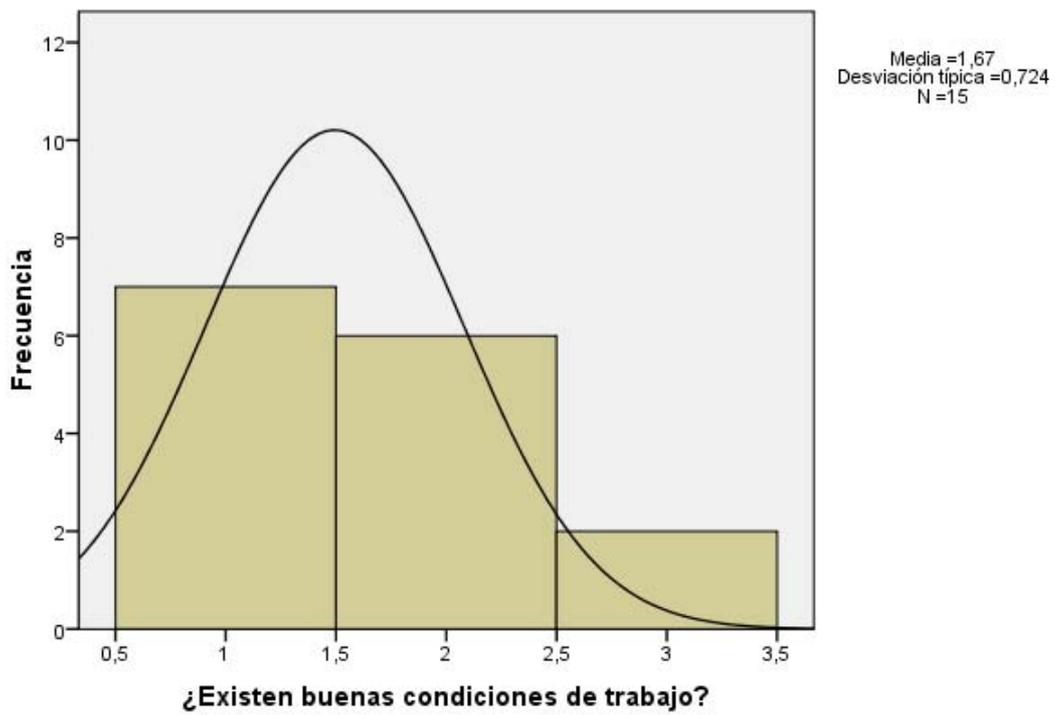
**Histograma**



#### 14. ¿Existen buenas condiciones de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	7	46,7	46,7	46,7
	Pocas	6	40,0	40,0	86,7
	Bastante	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

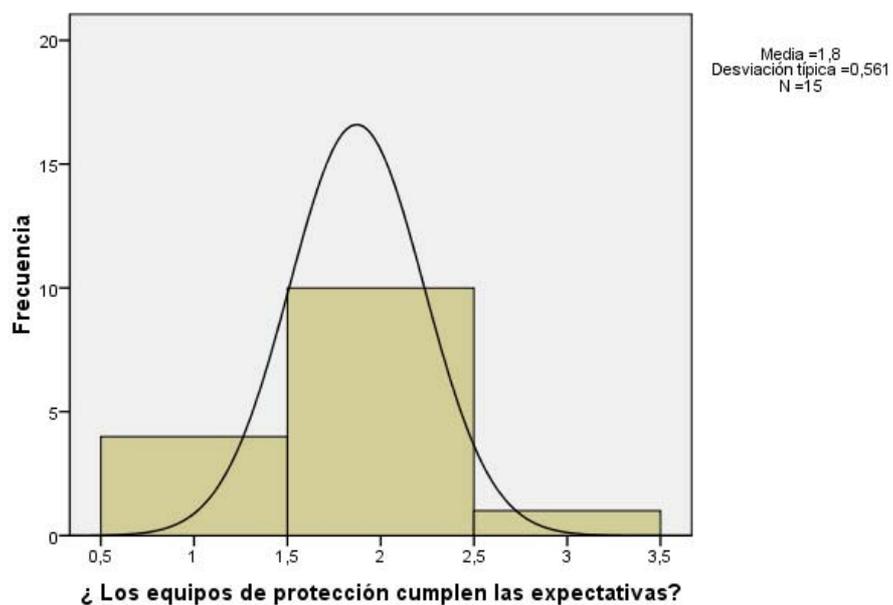
### Histograma



**15. ¿Los equipos de protección cumplen las expectativas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	4	26,7	26,7	26,7
	Pocas	10	66,7	66,7	93,3
	Bastante	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

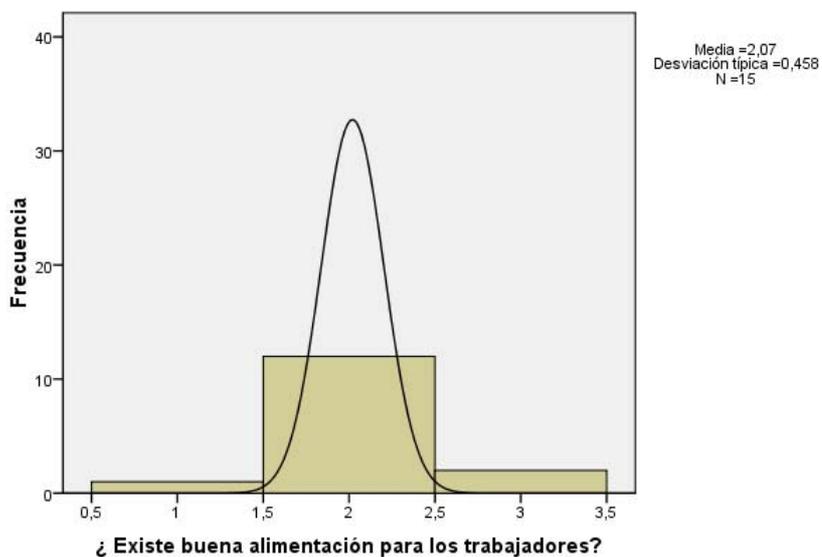
**Histograma**



**16. ¿Existe buena alimentación para los trabajadores?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	1	6,7	6,7	6,7
	Pocas	12	80,0	80,0	86,7
	Bastante	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**Histograma**

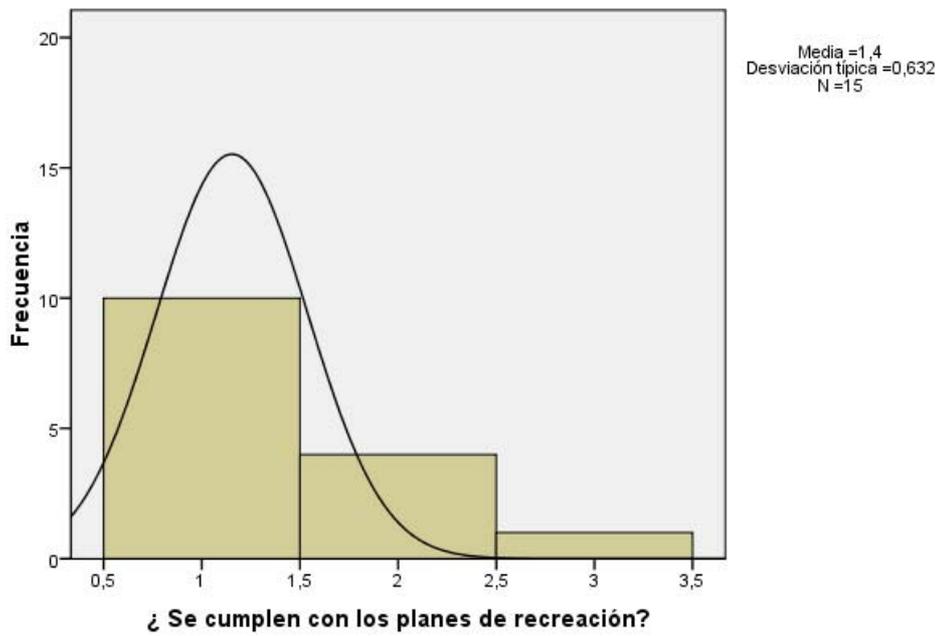


**¿ Existe buena alimentación para los trabajadores?**

17. ¿Se cumplen con los planes de recreación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No mucho	10	66,7	66,7	66,7
	Poco	4	26,7	26,7	93,3
	Algo	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

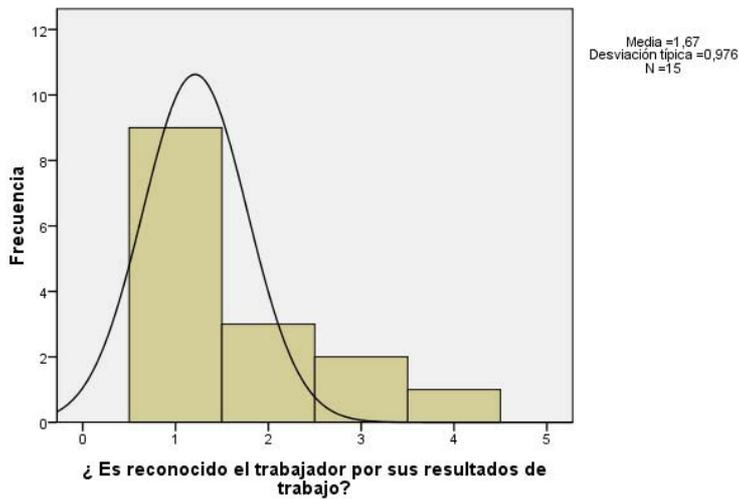
Histograma



**18. ¿Es reconocido el trabajador por sus resultados de trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No mucho	9	60,0	60,0	60,0
	Poco	3	20,0	20,0	80,0
	Algo	2	13,3	13,3	93,3
	Mucho	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

**Histograma**



**19. ¿El sistema de pago satisface las necesidades de los trabajadores?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	15	100,0	100,0	100,0

**Histograma**

