

**Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo  
Departamento de Ingeniería Industrial**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO  
DE INGENIERO INDUSTRIAL**

**Título: Determinación de la cantidad de personal  
requerida en la Unidad de Trámites 3 de Holguín  
del MININT**

**Autora: Ana de Lourdes Cardet Betancourt**

**Tutores: Dra. C. Margarita de Miguel Guzmán  
Ing. José Alberto Carmenate Aguilar**

**Holguín, 2015**

## **Pensamiento**

*“Con constancia y tenacidad se obtiene lo que se desea,  
la palabra imposible no tiene significado”.*

*Napoleón I Bonaparte*

## **Agradecimientos**

*Gracias a la vida por darme la posibilidad de tener una familia unida y siempre presente ante cualquier situación; por tener tantos amigos que nunca olvidaré y que confiaron en mí y me apoyaron cuando más lo necesitaba.*

*Gracias a los funcionarios de la Unidad de Trámites 3 de Holguín por su colaboración y preocupación.*

*Gracias a los profesores de la carrera que de una forma u otra me ayudaron, principalmente a Elisa por dedicarme su tiempo.*

*Y gracias a todas aquellas personas que aunque no las mencione saben que siempre las tengo presentes en mi corazón y que les agradezco todo su amor, alegría, ayuda y preocupación.*

## Dedicatoria

*A mis padres Rosa y Ángel por su dedicación y amor*

*A mi hermana Inés por ser importante en mi vida*

*A mi cuñado Jesús por toda su ayuda*

*A mis abuelos Reyna y René por quererme tanto*

*A toda mi familia por brindarme amor incondicional*

*A mis amistades por estar en la buenas y las malas.*

## **RESUMEN**

La dirección del país se encuentra enfrascada en el proceso de actualización del modelo económico con el objetivo de garantizar la continuidad del Socialismo. Como parte de este proceso se han desarrollado acciones orientadas al reordenamiento laboral en aras de optimizar la fuerza de trabajo. Lo anterior se ve reflejado en los lineamientos del VI Congreso del PCC, y en particular en el 169, donde se hace un llamado a eliminar las plantillas infladas en todas las esferas de la economía y la reestructuración del empleo.

La aprobación de las plantillas debe responder a las necesidades de la producción o los servicios en cada momento, donde la cantidad de trabajadores a utilizar por la entidad logren el cumplimiento de los niveles de productividad y la prestación de un servicio con la calidad adecuada. Atendiendo a lo planteado se desarrolló la presente investigación con el objetivo de determinar la cantidad de personal requerida en la Unidad de Trámites 3 de Holguín.

El cumplimiento de este objetivo se garantizó a través del empleo de diversos métodos teóricos, empíricos y técnicas entre las cuales se pueden mencionar: observación directa, revisión documental, trabajo en grupo y técnicas de estudio de tiempos.

## **ABSTRACT**

Our country' administration is immersed in the updating process of the economic model as an attempt to preserve our socialist system. As part of this process, some actions have been taken towards the reorganization of the working place to optimize the staff. The guidelines of the VI Congress of PCC reflect this process. Particularly, the guideline number 169 is a call to reduce staff in the economic sector and to restructure the work system.

The approval of the staff must answer to the needs of the production or services besides, the amount of workers hired by an entity has to reach the levels of productivity and provide a high quality service. Taking into account the aforementioned, the objective of the present investigation is to determine the amount of workers needed by the Procedure's Unit 3 of Holguin.

Our goal was fulfilled through the use of different theoretical and empirical methods and techniques such as observation, literature revision, teamwork, and techniques of time-study.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
1.1 La Planeación de los Recursos Humanos. Conceptos y alcance.....	12
1.2 Análisis valorativo de los modelos y procedimientos que han sido empleados para la Planeación de los Recursos Humanos.....	17
1.3 Evolución de la Planeación de Recursos Humanos en Cuba.....	21
1.3.1 Marco normativo legal sobre la Planeación de Recursos Humanos vigente en Cuba.....	23
1.4 Procedimiento para la Planeación de Recursos Humanos.....	27
CAPÍTULO II. DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS REQUERIDOS EN LA UNIDAD DE TRÁMITES 3 DE HOLGUÍN .....	33
2.1 Fase 1. Preparación inicial .....	33
2.2 Fase 2. Proyección de recursos humanos.....	35
2.3 Fase 3. Análisis y ajuste de los resultados en la unidad objeto de estudio .....	51
VALORACIÓN ECONÓMICA SOCIAL.....	52
RECOMENDACIONES .....	54
BIBLIOGRAFÍA.....	55
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

Lograr un adecuado desempeño organizacional está determinado en gran medida por el recurso humano (RH) con que se cuenta, el cual debe ser efectivo en el cumplimiento de las metas planteadas. En este contexto toma vital importancia la gestión de recursos humanos (GRH)<sup>1</sup>, la que condiciona el incremento de las competencias laborales de los trabajadores, en aras de contribuir al desarrollo exitoso de la misión empresarial. Para ello desarrolla de modo integral acciones, entre otras, de planificación, selección, formación, estimulación, desempeño y evaluación del personal.

En la actualidad existen modelos y procedimientos de GRH que por su avanzado nivel de análisis logran una relación cercana a la actividad específica de PRH, entre ellos se destacan<sup>2</sup> autores como: Barranco Saiz (1989); James Walker (1991); Harper y Lynch (1992); Sikula (1994); Carlos Iglesias (1999); De Miguel Guzmán (2006) y Cuesta Santos (2010). Estos modelos están dirigidos a lograr que las empresas alcancen sus metas, teniendo en cuenta la proactividad en sus decisiones para lograr una correcta atención a sus usuarios internos y externos.

La situación cubana, amenazada permanentemente por causa del bloqueo económico, financiero y comercial de Estados Unidos, el derrumbe del campo socialista y la convulsa situación económica mundial ha llevado al análisis del sistema económico actual, originándose en el país un proceso de perfeccionamiento de este. Por este motivo, en abril del 2011, se aprobaron los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, en el marco del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), como base del nuevo modelo económico que asumirá el país en lo adelante. Entre las medidas adoptadas se encuentra la eliminación de las “plantillas infladas” en todas las esferas de la economía y la reestructuración del empleo; para ello el lineamiento 169 se plantea: “Desarrollar un proceso de reordenamiento laboral en el país que, bajo el principio de la idoneidad demostrada, contribuya a eliminar las plantillas infladas y los tratamientos paternalistas, para estimular la necesidad de

---

<sup>1</sup>Aunque en documentos rectores de país (Decreto Ley 281 y NC 3000) se refieren a los trabajadores como Capital Humano en esta investigación se utilizará el de Recurso Humano por ser más genérico en la literatura. De igual modo se considerarán equivalentes el resto de los términos utilizados (factor humano, talento humano)

<sup>2</sup>Citados por Reyna Góngora, 2012

trabajar y reducir los gastos de la economía y el Presupuesto del Estado.”<sup>3</sup>

Los diferentes ministerios y organismos han elaborado estrategias para cumplir con estos lineamientos. Sin embargo, no todas las organizaciones han logrado implantarlas a cabalidad. Ocurre que algunos dirigentes no comprenden aún la importancia de estudios encaminados a obtener un personal competitivo en cantidades y momentos oportunos.

El Ministerio del Interior (MININT) no queda exento de estas exigencias. A lo largo del país se trazan estrategias para que sus entidades transiten a un estadio superior en el encargo estatal asignado. Este fue sometido en julio de 2013 a un reordenamiento como parte del cumplimiento a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y el Gobierno aprobados en el VI Congreso del PCC. Como resultado de este proceso se reestructuraron los diferentes órganos que lo conforman, entre los que se encuentra el Órgano de Trámites de Holguín.

Este es el designado de garantizar la prestación de un servicio eficiente a la población en cuanto a solicitudes y trámites de carné de identidad, registros de población, electores y archivos, emisión de certificados, licencia de conducción, trámites migratorios y de registro de vehículos. Para esto se ha estructurado su funcionamiento a través de cuatro especialidades independientes (registro de vehículos, trámites migratorios, carné de identidad, licencia de conducción y procesamiento y archivo). Para propiciar el cumplimiento de lo antes expuesto se cuenta de 16 unidades de trámites, donde se sitúa la Unidad de Trámites 3 de Holguín. Esta es la única que en la provincia realiza los trámites relacionados con inmigración y extranjería, además de carné de identidad y pasaporte y licencia de conducción.

En la entidad desde septiembre del 2013 ha existido un incremento sostenido de las solicitudes de trámites, carné de identidad y pasaportes, estos últimos debido a los cambios en la política migratoria del país, produciéndose un incremento en la afluencia de público a realizar trámites en estas oficinas. Durante un análisis realizado en diciembre de 2014 en el municipio Holguín se constató que en ese año se realizaron 122 955 trámites más que en igual período del año anterior lo que representa un incremento de un 31.27 % en trámites de identidad y pasaporte. Esta situación ha

---

<sup>3</sup>Tomado del tabloide de Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución

generado que el tiempo promedio de permanencia de un usuario aumente en una hora en comparación con años anteriores ocasionando malestar e inconformidad en estos. Además se manifiesta una presión permanente sobre los funcionarios, por lo que se han reportado afectaciones en la calidad en la atención al público. Esto también se corrobora del estudio realizado sobre satisfacción laboral y clima organizacional por Carmenate Aguilar 2014, donde se obtuvo como principal insatisfacción la sobrecarga de trabajo.

A partir de lo anterior se impone la necesidad de la determinación cuantitativa de los recursos humanos para lograr una mejor atención a la población con menores tiempos de respuesta, así como la satisfacción de los usuarios internos. Lo analizado hasta el momento constituye la situación problemática de la investigación.

Las deficiencias mencionadas anteriormente permiten formular como problema profesional el siguiente: ¿Cómo proceder para determinar el número de funcionarios requeridos en la Unidad de Trámites 3 de Holguín que garantice la satisfacción de los usuarios internos y externos?

El objeto de esta investigación lo constituye la Planeación de los Recursos Humanos (PRH).

El objetivo general consiste en determinar la cantidad de requerida en la Unidad de Trámites 3 de Holguín perteneciente al Órgano de Trámites del MININT.

Para cumplir el objetivo general, se establecen los objetivos específicos siguientes:

1. Confeccionar el marco teórico metodológico de la investigación a partir de la consulta de literatura nacional e internacional actualizada sobre las tendencias actuales de la PRH, así como su necesidad e importancia en el contexto de la entidad objeto de estudio.
2. Seleccionar un procedimiento para la planeación cuantitativa de los recursos humanos en el Órgano de Trámites de Holguín perteneciente al MININT, que permita obtener la cantidad de trabajadores requeridos para la prestación del servicio.
3. Aplicar parcialmente el procedimiento seleccionado en la Unidad de Trámites 3 de Holguín del Órgano de Trámites del MININT.

Se define como campo de acción la planeación cuantitativa de los recursos humanos en en la Unidad de Trámites 3 de Holguín del Órgano de Trámites del MININT.

Para dar respuesta al problema profesional se plantea la idea a defender siguiente: si se adapta y aplica un procedimiento para la PRH en la Unidad de Trámites 3 de Holguín del Órgano de Trámites del MININT, entonces se contribuirá a disponer de la cantidad de trabajadores que se requieren para garantizar la satisfacción de los usuarios internos y externos.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial tales como:

- Análisis y síntesis al procesar la información obtenida de la literatura y la experiencia de los expertos en el tema, para la caracterización del objeto y campo de acción de la investigación, y en la elaboración de conclusiones.
- Inductivo-deductivo, para diagnosticar la PRH en el área objeto de estudio y la selección y aplicación del procedimiento para la planeación cuantitativa de los recursos humanos.
- Métodos empíricos así como técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades afines: fotografía, cronometraje, entrevistas, datos históricos, observación directa, consulta de documentos para la recopilación de la información, entre otros.

La presente tesis cuenta en lo adelante con un capítulo I, que contiene los elementos teóricos necesarios para el logro de los objetivos y el procedimiento a emplear para la PRH en la entidad objeto de estudio; un capítulo II, donde aplica el procedimiento mostrando los resultados obtenidos. Además, se exponen las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de la investigación realizada.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se abordan conceptos teóricos planteados por autores consultados; diversos modelos y procedimientos para llevar a cabo la PRH; la evolución y legislación vigente relacionada con la temática en Cuba. Finalmente, se describe el procedimiento seleccionado para la Planeación de los Recursos Humanos. La lógica de este análisis se representa en la figura 1.1.

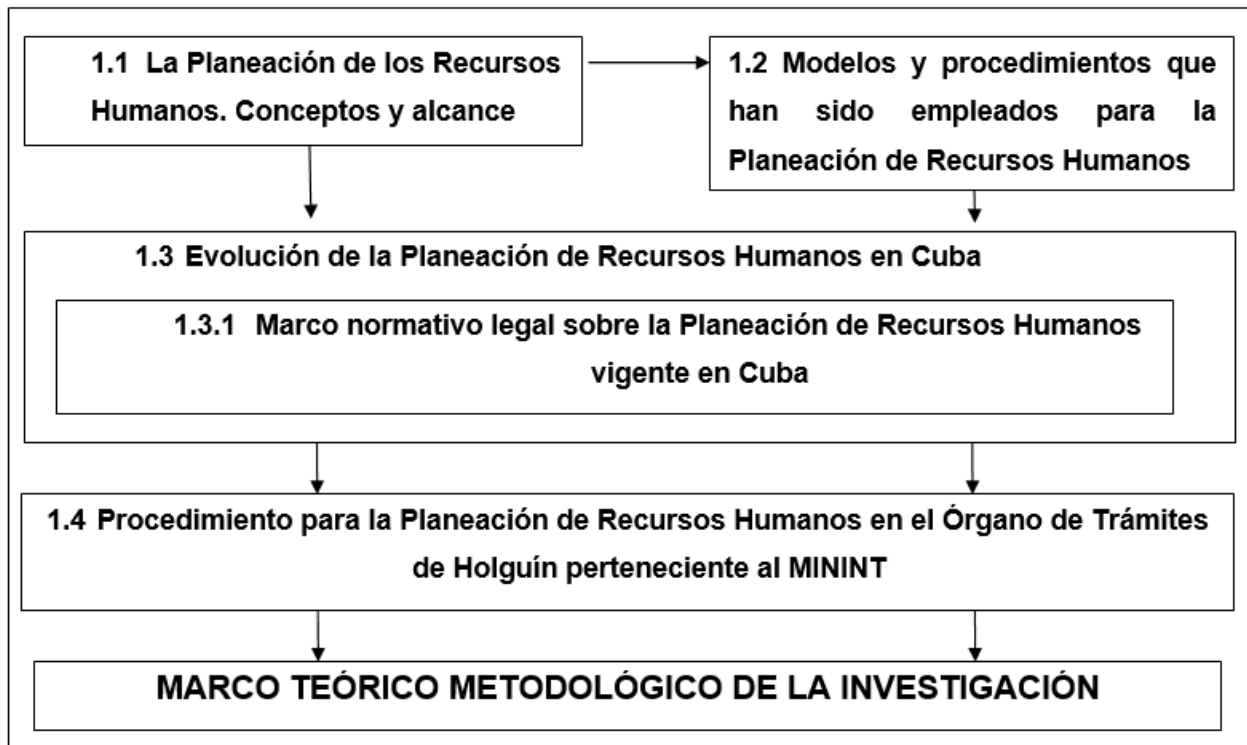


Figura 1.1. Estrategia seguida para la construcción del marco teórico metodológico de la investigación

### 1.1 La Planeación de los Recursos Humanos. Conceptos y alcance

La PRH es una función decisiva dentro de la GRH para alcanzar los objetivos empresariales, adoptando un carácter integrador al proyectar los escenarios futuros a mediano y largo plazo, con la finalidad de conocer la cantidad de personal necesario y competencias requeridas, así como los medios para satisfacerla, con el propósito de optimizar los beneficios y asegurar el desarrollo y la motivación individual de acuerdo con la estrategia organizacional y las particularidades de cada cargo<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> De Miguel Guzmán, 2006

Respecto a la PRH en lo relativo a su concepción y alcance De Miguel Guzmán (2006) plantea diversas dudas: ¿se limita sólo al establecimiento cuantitativo de la plantilla o incluye la cualitativa?, ¿abarca o no la planeación de la ejecución en el tiempo de los restantes procesos de la gestión de recursos humanos?, ¿analiza sólo el presente o incluye el futuro?, ¿es independiente de los restantes planes de la organización o está vinculado o condicionado por éstos?

Ante esta situación se decidió realizar consultas sobre el término “planificación de los recursos humanos” tratado por un grupo de teóricos de la materia (Vetter, 1972; Smith, 1975; Sikula y Makenna, 1989; Weber, 1989;<sup>5</sup>Burack, 1990; Harper y Linch, 1992; Martínez Martínez, 1995;<sup>6</sup> Pereda/b/, 1999; Werther y Davis, 2001; Cuesta Santos 2005; Escat Cortes, 2009; Leyva Ávila ,2009<sup>7</sup>) los cuales dieron diversos enfoques; a continuación se muestran algunos de ellos.

Para Burack (1990) es un proceso a través del cual la compañía proyecta las necesidades futuras de personal de la organización, al tiempo que simultáneamente persigue la disponibilidad y el desarrollo de los individuos que han de cubrir estas necesidades.

Werther y Davis (1991) plantean que la PRH consiste en poner en práctica una técnica para determinar en forma sistemática la previsión y demanda de empleados que una organización tendrá. Esta permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Harper y Lynch (1992) consideran que la planeación tiene por finalidad racionalizar, y aún más, optimizar la estructura humana de la organización para, previendo las futuras necesidades y desde criterios de rentabilidad, contar con el número ideal de operarios necesarios en cada momento, con la calificación oportuna y en los puestos adecuados.

Martínez Martínez (1995) plantea que planificar los recursos humanos es definir las necesidades cuantitativas y cualitativas de los recursos humanos para hacer más eficaz a la organización y lograr su desarrollo.

---

<sup>5</sup>Vetter, Sdmidh, Sikula y Makenna y Weber son citados por Angulo Candendo y otros, 2001

<sup>6</sup>Ibidem

<sup>7</sup>Citado por Leyva Ávila, 2012

Según Cuesta Santos (2005), la PRH como actividad clave y esencialmente integradora de GRH, es el proceso mediante el cual una empresa se asegura del número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana, previendo las futuras necesidades desde criterios de compromiso social y rentabilidad global, determinando el número ideal de empleados necesarios en cada momento, con la calificación o competencia oportuna y en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible.

Escat Cortes (2009) plantea que planificar los recursos humanos es prevenir el futuro en términos cualitativos y cuantitativos, de forma tal que se pueda establecer la plantilla ideal indicando las categorías excedentes, los puestos deficitarios, así como los criterios orientadores necesarios para la acción.

Leyva Ávila (2009) considera que la Planeación de los Recursos Humanos significa acoplar la oferta interna y externa de gente con las vacantes que se anticipan en la organización en un período específico de tiempo. Esta permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Por ello se convierte en una actividad altamente prioritaria.

Las definiciones anteriormente mencionadas coinciden con que la PRH consiste en la determinación de las necesidades de los recursos humanos, sin embargo estas difieren en cuanto al alcance, objetivos y características de la PRH y no todas especifican las particularidades para llevarla a cabo en una organización, además de no existir consenso entre ellos. Frente a estas inquietudes De Miguel Guzmán (2006) decidió profundizar al respecto, desarrollando un análisis de las definiciones anteriormente mencionadas, exceptuando las de Escat Cortés (2009) y Leyva Ávila (2009), en el que se siguió el procedimiento propuesto por Pérez Campdesuñer (2005) mediante el estudio de las variables en ellos contenidas; concluyendo que la PRH es un proceso sistemático, organizado, oportuno, complejo y racional para determinar, sobre la base de los escenarios futuros y la puesta en práctica de un conjunto de técnicas, las competencias requeridas y cantidad de personal necesario, así como los medios para satisfacerla con los objetivos de contribuir al logro de la meta de la organización y asegurar el desarrollo y la motivación individual de acuerdo con la estrategia de la organización y las exigencias y particularidades de cada cargo u ocupación. Con este la

autora de esta investigación posee total acuerdo, reconociendo que aún cuando resulta extenso eliminar cualquiera de sus partes puede afectar la comprensión de la esencia y alcance del proceso.

De lo anterior se deriva que los objetivos que persigue la Planeación de los Recursos Humanos son los siguientes (Hernández Domínguez, 2009):

- Satisfacer las necesidades individuales y organizacionales.
- Acoplar o ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la empresa subrayando el futuro en vez del presente.
- Prever la oferta de mano de obra, o la disponibilidad de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de mano de obra de la empresa.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

Una adecuada PRH es capaz de optimizar la estructura de sus RH y con ello lograr mayores niveles de rentabilidad al tener la cantidad de RH adecuada para lograr su misión (Tamayo García, 2008).

Por otra parte, la no PRH podría provocar que en la empresa exista exceso o déficit de personal, lo que traería consigo un aumento en los costos por gastos de salario, o que no sea suficiente el tiempo previsto en la jornada laboral para cumplir con las tareas establecidas, lo que se traduciría en trabajadores cansados, poco estimulados y poco comprometidos con la labor que realizan (Marsán Castellanos, 1987; Barranco, 1989; Beer, 1990; Besseyre des Horts, 1990; Chiavenato, 1990; Werther, 1991; Cuesta Santos, 1992; Bustillo, 1994; Puchol, 1997; Cuesta Santos, 1999; Iglesias, 1999; Angulo Candendo, 2001; Castillo y Aguilar, 2003; Cuesta Santos, 2005; De Miguel Guzmán, 2006; Tamayo García, 2008; Hernández Domínguez, 2009; Luzbeli, 2009; Cuesta Santos, 2010; Almaguer Medero, 2012; Medero, 2012; Leyva Ávila, 2012).

Es imprescindible destacar a la planificación de los recursos humanos como un proceso clave y esencialmente integrador de la GRH. Existen la planificación a mediano y largo plazo, identificada con la planeación estratégica, y la planeación anual

o a corto plazo identificada con la planeación operativa o la optimización del capital humano o de plantillas (Cuesta Santos, 2010). Estos tres ámbitos deben estar relacionados y los consiguientes planes deben superponerse, es decir, el medio plazo se modificará en función del cumplimiento del corto plazo y el largo plazo será consecuencia de la evolución del plan a medio plazo.

La planificación a corto plazo se forma, por lo general, fijando el plazo del año. Esta se centra principalmente en el análisis cuantitativo y parte de la existencia de una plantilla con características determinadas así como necesidades u objetivos a cumplir de forma inmediata. Se considera en este periodo el plan de establecimiento de plantilla y de selección y formación de los trabajadores y trabajadoras. A medio plazo permite profundizar mucho más en los aspectos cualitativos de la futura plantilla, es decir, que indicará el perfil de exigencias de cada puesto de trabajo y, en consecuencia, el perfil requerido a los trabajadores. Esta, normalmente, no sobrepasa los cinco años.

A largo plazo, se puede decir que son planes generales, dirigidos a detectar modificaciones en el entorno y que posibilitan introducir medidas acerca de las necesidades futuras en los procesos de producción o servicios. Solo con una visión a largo plazo se podrá saber si se requiere aumentar el personal de determinados niveles, si bastará con extender las horas de trabajo o contratar a personal eventual. Del mismo modo, esta información servirá para prevenir en caso de que existan restricciones en el mercado de trabajo o si será aconsejable cambiar las técnicas de producción, así como la organización para hacer frente a una situación adversa del personal.

Por tanto, disponer en las empresas de procedimientos y herramientas para la Planeación de los Recursos Humanos, permite una adecuada distribución de estos. Por lo que resulta indispensable realizar un análisis de los modelos y procedimientos relacionados con este tema.

## **1.2 Análisis valorativo de los modelos y procedimientos que han sido empleados para la Planeación de los Recursos Humanos**

De Miguel Guzmán, 1996, plantea que los modelos y procedimientos existentes no se limitan a la GRH, sino que algunos logran un nivel de relación más cercano a la actividad específica de PRH. Dentro de los autores que han trabajado se encuentran<sup>8</sup> Javier Barranco (1989); James Walker (1991); Harper y Lynch (1992); Sikula (1994); Carlos Iglesias (1999); De Miguel Guzmán (2006) y Cuesta Santos (2010).

El modelo de Javier Barranco (1989), presenta un concepto mucho más amplio relacionado con la planificación de plantillas. El concepto de planificación aplicado al personal recoge además de la planificación de plantillas, el vinculado con las necesidades de personal, o sea, las características de la plantilla futura que implicaría un análisis previo y la correspondiente valoración de los puestos de trabajo, así como un estudio de la estructura organizativa de la empresa actual y futura. Resultado de esto será la planificación de los procesos de reclutamiento y selección, es decir, la estrategia adecuada para cubrir las necesidades de personal (Reyna Góngora, 2012).

El propuesto por Harper y Lynch (1992) propone a la PRH en las fases siguientes:

1. Autoanálisis es donde se debe obtener un trazado exacto del organigrama de la empresa; identificar todas y cada una de las áreas de actividad que integran la organización; determinar las funciones de ellas; inventariar y describir ampliamente todos y cada uno de los puestos existentes en la actualidad; por último realizar el inventario de personal íntegro de la empresa.

2. Evaluación de la organización del trabajo toma como criterios de evaluación los siguientes: eficacia; autonomía de pequeños sistemas; estabilidad del sistema de producción; puestos de trabajo atractivos; calidad del medio ambiente.

Este modelo concluye con las fases de previsión, programación, ejecución y seguimiento.

Los objetivos que se pretenden con la implantación de métodos que optimicen la plantilla son: incrementar la productividad de la fuerza de trabajo; disminuir los tiempos muertos que generan un alto costo; calificar y adaptar la mano de obra a la nueva

---

<sup>8</sup> Citados por Reyna Góngora, 2012

configuración de procesos; optimizar la capacidad productiva y como efecto de lo anterior aumentar la rentabilidad y competitividad de las áreas de negocio.

En "Planificación estratégica de personal y optimización de plantillas" (Harper y Lynch, 1992), aparece reflejado el sistema *HARPER* de previsión de plantillas. En este manual se plantea que existen diferencias a la hora de prever a corto, mediano y largo plazo en cuanto a las herramientas utilizadas.

El modelo de Sikula (1994), plantea que la PRH es un proceso sistemático que representa una secuencia planeada de sucesos o una serie de pasos cronológicos, entre los que se encuentran: la definición de los objetivos, la planeación de la organización, la auditoría de los recursos humanos, los pronósticos de los recursos humanos y los programas de acción de los recursos humanos, incluyendo acción informativa (Reyna Góngora, 2012). En este se hace difícil poder determinar dónde es que finaliza un paso y donde se le da comienzo al siguiente.

Además de ser cíclico, el proceso de PRH también es recíclico, ya que las actividades se formulan y reformulan sobre una base continúa. Analiza la auditoría como un paso esencial en la planificación de los recursos humanos y unido a los restantes los valora en una interrelación dinámica.

Carlos Iglesias, 1999 (Modelos MERCER): se encuentra constituido por la estrategia de negocio, los requisitos laborales y la estrategia de los recursos humanos, aquí se sigue un proceso de planificación estratégica en tres fases para ordenar las prácticas de GRH; estas fases son:

Fase I. Análisis de los negocios emergentes, las necesidades de la fuerza laboral y de los usuarios para definir los servicios requeridos por la función de RH.

Fase II. Diagnóstico, cualitativo y cuantitativo, de la actual infraestructura de RH, para identificar los vacíos que pueden tener un alto impacto en la consecución de objetivos. El diagnóstico tendrá en cuenta la organización, las capacidades de las personas, los sistemas de información y los medios tecnológicos.

Fase III. Desarrollar un plan detallado con iniciativas prioritarias para eliminar o cubrir los vacíos, posibles pruebas piloto, la infraestructura y recursos necesarios de implantación para ejecutar el plan de manera exitosa, y finalmente, un cuadro de mando y un conjunto de indicadores para evaluar el progreso e impacto de la estrategia de la

función de RH, metodología, herramientas y enfoque deben estar diseñados para alcanzar el compromiso, la implicación y soporte activo de diferentes grupos de interés, accionistas, ejecutivos, empleados, fuerzas sociales e incluso usuarios y proveedores.

En el modelo de PRH de Cuesta Santos 2010, se manifiestan los objetivos específicos de la integración de las actividades claves de la GRH y los objetivos estratégicos de la organización, citados por Harper y Lynch, (1992). Desglosando este objetivo general en sus objetivos específicos, podrá percibirse como mediante esta actividad necesariamente habrán de integrarse o considerarse como sistema el conjunto de actividades claves de la GRH. Estos objetivos específicos, a su vez, pueden ser sintetizados en dos que centran la atención fundamental del proceso de PRH:

- Interpretar las previsiones de producción y venta en términos de necesidad de personal.
- Indicar las limitaciones que en materia de personal se encontrará en el futuro la empresa.

Como algo de elevada importancia y excelencia que se puede apreciar en dicho proceso sistémico, es que el mismo parte de la dirección estratégica, además se tiene en cuenta el sistema presupuestario, sin haber iniciado aún la planificación de las actividades de RH (lo cual es auditado al realizar la planeación a corto plazo) y luego de haber programado las acciones del sistema, conjuntamente con esta se elabora el presupuesto de GRH. En el primero se parte de una planificación a largo plazo de los RH para luego llegar al corto (Hechavarría Leyva, 2013).

Cuesta Santos (2010) propone un procedimiento para el cálculo futuro de la plantilla que contempla la disponibilidad e idoneidad actual de las personas, las posibilidades de cambio mediante el proceso de formación y las posibles pérdidas de personal.

Los modelos y procedimientos abordados presentan ventajas y deficiencias algunas de las cuales se resumen a continuación (Reyna Góngora, 2012)<sup>9</sup>:

- En algunos modelos se omiten elementos importante a considerar en el proceso de PRH como son: Sikula (el ambiente laboral, las condiciones higiénicas, ergonómicas y de seguridad); Barranco (la evaluación del desempeño, la compensación y la auditoría).

---

<sup>9</sup> Citado por Hechavarría Leyva, 2013

Aunque Iglesias expone acertadamente una serie de importantes actividades para una adecuada PRH, tales como el análisis de los puestos de trabajo la planificación de la selección, promoción, formación, necesidades y gastos de personal.

- En varios modelos no se alcanza el nivel de detalle que debe caracterizar a un procedimiento como son: el modelo de Sikula no se especifica un procedimiento o una secuencia lógica de pasos para llevarlos a cabo y no se hace mención a las técnicas que se puedan emplear; en el de Iglesias no se logra un adecuado nivel de profundidad en los elementos que aborda; en el de Cuesta Santos, la actividad de PRH se desarrolla dentro de una “caja negra”, no observándose lo que sucede en ella, sino que estas se encuentran ubicadas a través de un orden cronológico.

- No siempre se ilustra de forma efectiva el carácter sistémico y la interrelación de las distintas actividades que debe contemplar la PRH y los restantes elementos del entorno y la organización como es el caso del modelo de Cuesta Santos, que al presentar un carácter eminentemente descriptivo condiciona este resultado. Es de destacar que en el caso de los modelos de Iglesias y el Harper y Lynch esta situación se torna más favorable pues mientras el primero logra un buen enfoque sistémico a nivel de organización, su entorno y de la actividad de GRH el segundo hace un exhaustivo análisis de los aspectos que se deben tener en cuenta en el proceso de PRH.

El modelo propuesto por De Miguel Guzmán (2006), consta de cuatro fases fundamentales: preparación, contextualización, proyección, implantación y ajuste. Se enmarca en la creación y adaptación, sobre bases científicas de una tecnología para la planeación integral de los RH, compuesta por un modelo conceptual, creado después de una exhaustiva exploración de las principales tendencias nacionales y extranjeras relacionadas con la problemática estudiada, que aborda sistemáticamente la misma y un procedimiento general que integra coherentemente procedimientos específicos, métodos y herramientas que permiten el desarrollo de la PRH en las organizaciones turísticas.

Este modelo logra equilibrar lo cualitativo y lo cuantitativo, haciendo un mayor énfasis en el estudio de los cargos existentes en la organización, sin embargo a pesar de lo anterior como limitantes se deben destacar las siguientes:

- Se encuentra diseñado para entidades del turismo.

- Se parte de la idea de ser aplicada por personal externo a la entidad, por lo que no describen totalmente las acciones necesarias para desarrollar la preparación del personal.
- No deja claro quiénes deben de conformar el equipo de trabajo.
- No se analiza la relación entre los cargos y su influencia en la proyección de estos.

El procedimiento escogido para la investigación es el procedimiento específico para PRH diseñado por De Miguel Guzmán (2006), orientando este a establecer las correcciones necesarias acordes con las dificultades valoradas para enfrentar la problemática planteada. Su explicación aparece recogida en el epígrafe 1.4 este capítulo.

### **1.3 Evolución de la Planeación de Recursos Humanos en Cuba**

Antes del triunfo de la revolución, solo una pequeña cantidad de empresas empleaban técnicas relacionadas con la Organización Científica del Trabajo (OCT). Luego del triunfo revolucionario y a propuesta del Comandante Ernesto Che Guevara, con el asesoramiento de países socialistas, comienza la preparación de miles de cuadros en este campo, se divulgan los principios básicos de la organización del trabajo y se desarrollan las primeras experiencias de elaboración e implantación de normas de trabajo.

En 1963 se introducen los nuevos métodos y formas organizativas del trabajo y los salarios en 247 unidades de modo experimental, cuyos resultados originaron la elaboración de un programa para la generalización del sistema, el cual quedó prácticamente implantado en la esfera productiva y de servicio desde 1967.

Del año 1967 al 1970 los aspectos relacionados con la organización y normación del trabajo sufrieron un gran deterioro, caracterizado por la disminución de las unidades con normas y de personal para la ejecución de este tipo de actividades.

En los primeros años de la década del 70, luego de varios llamados del Comandante en Jefe Fidel Castro, en el discurso del 26 de Julio del XIV Congreso de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC), se fomenta un clima favorable para el desarrollo de la OCT, se incrementa el personal vinculado con estas labores, se crea el Centro Nacional para la Investigación Científica del Trabajo adscrito al Ministerio del Trabajo.

En 1975, con la celebración del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), la OCT se inserta con papel preponderante en el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía. Es por estos años que aparecen un conjunto de Leyes, Resoluciones y Normas que regulan la actividad, en ocasiones algunas específicas para la rama del turismo. No sufriendo grandes cambios hasta la década de los 90.

Con los inicios de los años 90 se desarrolla una tendencia de eliminación de las normas de trabajo, conjuntamente con la aplicación de medidas de interrupciones o ceses de contratos del personal, motivado por la falta de recursos para mantener los niveles de producción en las entidades productivas y de servicio.

A raíz del V Congreso del PCC, se inicia la última etapa, reconociéndose los resultados y los problemas existentes y se traza la estrategia económica de la Revolución en su Resolución Económica (1997). Por estos años se inicia la utilización en Cuba de los fundamentos de la GRH en general y de la PRH en particular, en la cual se utilizan muchos de los esfuerzos, aciertos y desaciertos que hasta la fecha acumulaba la OCT, contemplándose en mayor o menor medida los siete elementos básicos de esta.

Este período es matizado por la aplicación creciente del perfeccionamiento empresarial a partir de 1998, en éste deberán rediseñarse, bajo un enfoque sistémico, en general las organizaciones, y en particular los mecanismos tradicionales de organización del trabajo y las relaciones laborales en busca de un acercamiento a la GRH, para dar respuesta en este entorno a la misión y la visión y los objetivos emanados de ellos. A partir de los resultados obtenidos, en todos los sentidos, las experiencias creadas y los principales logros de la ciencia y la técnica, que en este campo de la gestión empresarial ha alcanzado el mundo y en especial en Cuba.

Aunque se han tenido logros durante esta etapa aún no se ha podido materializar una verdadera política participativa que estimule poner el conocimiento responsablemente comprometido, en lograr y superar los objetivos de la organización y atenuar las causas o restricciones que lo inhiben, observándose la falta de mecanismos que guíen y faciliten el proceso de introducción de la PRH en función de asegurar alcanzar los objetivos organizacionales.

### **1.3.1 Marco normativo legal sobre la Planeación de Recursos Humanos vigente en Cuba**

En el escenario que actualmente se desarrollan las organizaciones en Cuba vienen sucediéndose transformaciones favorables, que tienden a que la función de recursos humanos se acerque a los enfoques más actuales generalmente aceptados. Hay sin dudas una tendencia hacia la implantación de sistemas de gestión integradas de RH, dándole un carácter estratégico.

Sin embargo, en la práctica, en la mayoría de los casos la función no se ha transformado, se concibe por escalones, con poca integración de sus partes como un proceso único y el enfoque estratégico no alcanza aún un desarrollo impactante, primando la reacción frente a la acción proactiva. Existen un conjunto de regulaciones legales que apoyan y orientan sobre el desarrollo de la planeación de recursos humanos en Cuba, entre estas se destacan:

1. Normas Cubanas 3000:2007 (Sistema de gestión integrada de capital humano).
2. Decreto 281 del 2007 (Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal).
3. Ley No. 116 del 2013 Código de Trabajo.
4. Decreto No. 326 del 2014 Reglamento del Código de Trabajo.

En lo adelante se explica en síntesis en qué consiste cada una de ellas.

#### **Normas Cubanas 3000:2007 (Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano)**

Las Normas Cubanas 3000:2007, integradas por la NC 3000 (Vocabulario), NC 3001 (Requisitos) y NC 3002 (Implementación) establecen el Sistema de Gestión del Capital Humano (SGICH); el cual ubica en el centro de su modelo las competencias laborales en correspondencia con las tendencias modernas, además de cerciorarse de la relación de los objetivos de trabajo del área de recursos humanos con los de la dirección estratégica, al exponer la comunicación como un subsistema en la cual la dirección da a conocer sus intereses mediante las políticas y objetivos de trabajo. Dentro de las características más importantes se destacan (Normalización, 2007):

1. Especificar los requisitos que tienen que cumplir las organizaciones para certificar el SGICH.

2. Tomar como referencia el modelo cubano de SGICH y que sirve de guía o patrón de orientación para que cada organización diseñe e implemente el suyo.
3. Los requisitos que se establecen son genéricos y, por tanto, aplicables a cualquier organización independientemente de su tipo, tamaño o sector de la economía al que pertenezca.
4. Su aplicación dependerá, entre otros factores, de la aplicación de la estrategia de la organización, del desarrollo para la gestión de capital humano, de la complejidad de la estructura organizativa, de los procesos de producción o servicios que realizan.

Por otra parte reconoce las funciones de selección e integración, organización del trabajo, capacitación y desarrollo, estimulación moral y material, evaluación del desempeño, seguridad e higiene ocupacional y el autocontrol como elementos que destacan que esta función no debe manejarse sólo como una función del staff de apoyo, sino de todos los niveles de la organización desde los trabajadores hasta el ápice estratégico (Hernández Domínguez, 2009).

Se debe destacar que entre los nueve subsistemas que establece la presente norma, no surge de manera explícita la PRH, pero tres de ellos se relacionan con esta que son las competencias laborales, la organización del trabajo y el autocontrol. El resto de los subsistemas, aunque no se vinculan de forma directa con la PRH, si deben ser productos de la planificación y en efecto se encuentran relacionados.

### **Decreto 281 del 2007. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal**

El Decreto 281 es el reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal y se encuentra dirigido a reglamentar el proceso de perfeccionamiento empresarial (Justicia, 2007).

El perfeccionamiento empresarial debe tomarse como oportunidad para poder diseñar sistemas de gestión de recursos humanos, tomando su energía de cambio para el progreso. Aunque cabe señalar que en este no se localiza de forma clara una concepción sistémica de la GRH, sino que dispersa esta función entre sus subsistemas. En el citado decreto se establecen nueve pasos para el desarrollo del perfeccionamiento empresarial, pero solo cuatro de ellos analizan de cierto modo la planeación de los recursos humanos, entre ellos se encuentran: el artículo No. 17 (La

preparación del personal), el No. 18 (Elaboración del diagnóstico), el No.24 (Diseño del expediente) y el No.35 (Mejora continua del sistema).

El presente Decreto establece 18 subsistemas para la gestión empresarial, algunos de los cuales de manera explícita intiman aspectos vinculados a la GRH, tales como<sup>10</sup>:

- Subsistema de organización general: aborda lo relacionado a la definición de cargos e interrelaciones (funciones y facultades), establece la necesidad de definir documentos rectores, tales como: procedimiento para el diseño de nuevos cargos; procedimiento de la planificación y programa de trabajo para el estudio de organización del trabajo
- Subsistema de atención al hombre: se orienta hacia la satisfacción de necesidades y a la creación de nuevos valores en el trabajador; con la perspectiva de lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Instaurando que esta debe ser una práctica imperiosa, factible y costeable.
- Subsistema de organización de la producción de bienes y servicios: plantea que este se plasma con la aplicación de una serie de métodos y procedimientos, utilizando de forma racional los objetos, medios y fuerza de trabajo, para aseverar el cumplimiento cualitativo y cuantitativo de los objetivos diseñados.
- Subsistema de gestión de la calidad: orienta la aplicación de las normas ISO 9000 las que en su aspecto 6.3 regula lo concerniente a la gestión de las competencias humanas.
- Subsistema de planificación: se precisa como el instrumento de dirección básico, que contempla los aspectos técnicos, productivos, económicos, sociales y financieros de forma integral, con vistas a fortalecer la iniciativa y los esfuerzos de la empresa, en el cumplimiento de sus funciones y objetivos generales, con el máximo de eficiencia y racionalidad, de los recursos materiales y financieros, y en la activa participación de los trabajadores en los resultados. Lo que se relaciona totalmente con la PRH.
- Subsistema de control interno: dentro de las actividades de control de riesgos se refiere a la separación de tareas, coordinación y documentación, aspectos vinculados a la PRH.

---

<sup>10</sup>Tomado de Hernández Domínguez, 2009

- Subsistema de costos: establece la necesidad de utilizar los costos para evaluar la eficiencia en cuanto al uso de los recursos materiales, financieros y de la fuerza de trabajo, que se emplean en la actividad, lo que guarda relación con la planificación del presupuesto de GRH y el control de los costos.

Lo analizado anteriormente demuestra el vínculo de la Norma Cubana 3001:2007 y el Decreto 281 con la PRH. No obstante, estos puntos de vista le dan un carácter dividido e inconcluso a la PRH; además, no ofrecen las herramientas metodológicas necesarias para un desarrollo general de la misma.

### **Ley No. 116 del 2013. Código de Trabajo**

Este Código fue realizado con el objetivo de consolidar y perfeccionar las regulaciones que garanticen la protección de los derechos y el cumplimiento de los deberes, derivados de la relación jurídico-laboral establecida entre los trabajadores y los empleadores, fortalecer los mecanismos para exigir una mayor disciplina y reafirmar la autoridad y responsabilidad de la administración.

En él se dedica un capítulo a la organización y normación del trabajo, donde plantea que las entidades para incrementar la productividad y eficiencia realizan estudios de organización del trabajo dirigidos a perfeccionar las condiciones técnicas y organizativas de la producción y los servicios, determinar los gastos de trabajo necesario y la plantilla de cargos en correspondencia con las necesidades de la actividad.

El mismo deroga a la Resolución 26 del 2006 del MTSS: Reglamento general sobre la organización del trabajo y el cálculo de plantilla.

### **Decreto No. 326 del 2014. Reglamento del Código de Trabajo**

Plantea que en correspondencia con lo establecido en el artículo 83 del Código de Trabajo, el empleador para realizar los estudios de organización del trabajo realiza un diagnóstico y a partir de los problemas identificados, determina las medidas a implantar para su solución. Estos estudios se realizan con la participación de los trabajadores y la organización sindical y sus resultados, previo a su implantación, se discuten con ellos.

La plantilla de cargos contiene la estructura y composición de las unidades organizativas, sus relaciones de subordinación, la denominación y cantidad de plazas de los cargos, categoría ocupacional y nivel de preparación, que se requieren para

cumplir la misión u objeto social según corresponda, así como la relación nominal de los trabajadores que la ocupan. Para cada uno de los cargos que integran la plantilla se definen las atribuciones y obligaciones que corresponden al trabajador. Estas se revisan siempre que los cambios en las condiciones o premisas que sirvieron de base para su aprobación así lo determinen.

Define las categorías ocupacionales clasificándolas en: operarios, trabajadores administrativos, trabajadores de servicios, técnicos y cuadros. Los cuadros se categorizan según la legislación específica.

Haciendo un breve resumen del epígrafe, se concluye que las regulaciones mencionadas reafirman la necesidad de realizar estudios cuantitativos y cualitativos de plantilla, ofreciendo para ello directrices generales, carentes de técnicas o herramientas específicas para la determinación de las necesidades de personal en entidades de prestación de servicios.

#### **1.4 Procedimiento para la Planeación de Recursos Humanos**

El procedimiento utilizado es una versión reducida y adaptada a los requerimientos de la entidad objeto de estudio, del procedimiento para la planeación de los recursos humanos planteado por Dr.C Margarita de Miguel Guzmán (2006). Este consta de cuatro fases. El procedimiento se describe a continuación.

##### **2.1 Fase 1. Preparación inicial**

Objetivos: Producir el comprometimiento necesario en el personal de la entidad y capacitar a este para su contribución en la ejecución de las restantes fases del procedimiento.

##### **Paso 1. Caracterización de la entidad**

Para dar inicio al procedimiento, se debe comenzar por asegurar que los miembros del grupo de trabajo, conozca de modo general aspectos globales de la entidad, tales como: objeto social, estructura organizativa de la entidad, usuarios fundamentales, unidades operacionales o procesos fundamentales, finalmente profundizar en las principales características del capital humano.

##### **Paso 2. Comprometimiento**

Para lograr la participación efectiva del personal de la entidad se deben desarrollar acciones que propicien el compromiso de directivos y trabajadores, mediante el

desarrollo de sesiones de trabajo en grupo, conversatorios, entrevistas individuales donde se expliquen los objetivos de la investigación, los procesos y puestos de trabajo que comprende así como la importancia de su aporte en la investigación.

### **Paso 3. Confección del equipo de trabajo**

Se debe confeccionar un equipo de trabajo integrado por al menos un miembro de la dirección, del área de recursos humanos, representantes de los procesos de la entidad y un representante del sindicato. Con esta composición se asegura el dominio de los procesos que se desarrollan en la entidad, así como la defensa de los intereses de los trabajadores y de la dirección. Como política se tratará que los miembros posean la mayor experiencia de trabajo en la entidad y en la actividad que representan. Para cada uno de los miembros del equipo de trabajo se deberá establecer las responsabilidades del personal en la aplicación del procedimiento y determinar las fechas de cumplimiento de las distintas fases del proceso.

### **Paso 4. Capacitación**

Capacitar al equipo de trabajo en lo relativo a técnicas de medición del trabajo, trabajo en grupo, comunicación, entre otros aspectos que contribuyan al desarrollo de las etapas del procedimiento. Esta tarea es una de las vías de fortalecer el comprometimiento del equipo y el apoyo que este pueda brindar.

## **2.2 Fase 2. Proyección de recursos humanos**

Específicamente en el caso de los servicios donde la planificación de las de personal posee sus peculiaridades propias:

- La demanda posee un carácter no predecible en el tiempo
- El tiempo generalmente es un atributo decisivo en la satisfacción de los usuarios.

Objetivo: determinar de forma cuantitativa las necesidades de personal, de manera que se garantice el desarrollo eficaz de la organización. La realización de esta fase se desarrolla mediante cinco pasos, para los cuales se da a conocer a continuación el contenido que le corresponde a cada uno de ellos.

### **Paso 5. Análisis de las unidades operacionales (UO)**

Se establecen cuáles son las principales unidades operacionales de la empresa, si existen criterios prioritarios a la hora de la realización del cálculo de personal atendiendo a la importancia del área, su tamaño, a síntomas de deficiencia, etc.

## **Paso 6. Descripción del proceso en las UO**

De acuerdo a la complejidad del proceso, se puede representar de manera gráfica en el diagrama OTIDA, para conocer las secuencias de las actividades que la componen al proceso, las características del servicio que se presta, los cargos y la cantidad de trabajadores por puestos de trabajo que lo realizan en la actualidad y el fondo de tiempo o capacidad que disponen.

## **Paso 7. Determinación o análisis de los cargos y puestos de trabajo existentes en el área de servicio de la UO objeto de estudio**

En este paso se identifican los cargos o puestos de trabajo existentes en el área de servicio de la UO objeto de estudio, determinando las funciones a desarrollar en el área. Este paso incluye las tareas que se muestran a continuación, las cuales complementan el análisis a desarrollar en el mismo.

### **Tarea 1. Análisis del método de trabajo en los puestos de trabajo**

Para analizar el método de trabajo se aplica la técnica de examen crítico para poder conocer ¿Qué se hace? ¿Con qué y para qué se hace? ¿Quién lo hace? Se recomienda la representación gráfica de los procesos en diagramas en planta y de recorrido para conocer de qué forma se realiza el trabajo, la cantidad de cargos y puestos de trabajo que lo integran, la organización y servicio al puesto de trabajo para perfeccionar los métodos y procedimientos de trabajo e incrementar el rendimiento humano y del equipamiento tecnológico que se dispone.

De este análisis pueden resultar las siguientes situaciones: método deficiente por lo que es necesario proponer uno nuevo, método correcto pero los funcionarios no utilizan el mismo y método correcto y lo funcionarios lo utilizan.

### **Tarea 2. Establecer los cargos necesarios**

El establecimiento de los cargos necesarios se realizará mediante la determinación de las funciones a desarrollar en el área, la valoración de las posibilidades de fusionar estas en un mismo cargo o la necesidad estas en un mismo cargo o la necesidad de separar las mismas en cargos diferentes de acuerdo con su naturaleza y volumen. Por lo que puede que los cargos: Desaparezcan (D), cambien o se transformen (C), permanezcan igual (P), emerjan como nuevo (E).

La realización de esta tarea se basará en el estudio de la documentación existente, el estudio de métodos de trabajo del área o áreas similares, la consulta a expertos, etc.

### **Paso 8. Determinación de la cantidad de personas por cargo**

Para la realización de este paso se propone dividirlo en tareas de la forma siguiente:

#### **Tarea 3. Determinación de las variables que condicionan la cantidad de personas en el cargo**

Las variables que determinan la cantidad de personas necesarias en un cargo, si bien pueden agruparse en dos grande factores (Carga o demanda y Capacidad) no siempre son las mismas, varían en función de la naturaleza del cargo y su relación.

#### **Tarea 4. Determinación del método de medición y medición de cada una de las variables seleccionadas**

La forma de medición de las variables seleccionadas depende de las características de estas y de la información disponible. Variables como: frecuencia de arribo, tiempo de trabajo unitario, etc., pueden ser conocidas mediante el desarrollo de técnicas de observación y registro como la fotografía, entre otras.

#### **Tarea 5. Modelación del indicador y su aplicación para el cálculo de la cantidad de personal para el cargo**

Una vez conocidas las distintas variables que influyen en la cantidad de personal que debe laborar en un cargo se modela un indicador que permita, mediante la integración de las variables que la condicionan y su efecto, determinar la cantidad de personal que debe ocupar el cargo. De forma general se cumple la siguiente expresión:

Cantidad de personas = (Carga / Capacidad de trabajo de una persona)

Si bien la expresión anterior es válida, no siempre resulta tan fácil la modelación de la misma y es necesario utilizar métodos más complejos como la aplicación de las técnicas de teoría de cola o la simulación para su determinación. En ocasiones, la naturaleza de las variables es tan subjetiva que no es posible su modelación matemática y solo queda recurrir a la aplicación de un método de expertos, en otras, es la propia naturaleza del cargo la que permite no necesitar del indicador, pues de las funciones que se desarrollan se desprende la cantidad de personas.

### **2.3 Fase 3. Análisis y ajuste de los resultados en las unidades operacionales objeto de estudio**

No siempre los resultados obtenidos por las fases anteriores son posibles de implantar en la práctica por limitaciones que el entorno o la propia organización imponen, como puede ser la falta de fondo de salario. En ocasiones, el contenido de trabajo fijado para un cargo es tan bajo que origina un bajo índice de aprovechamiento de este personal.

Por estas razones, una vez finalizados los cálculos, se puede valorar la posibilidad de introducción de cambios en variables relacionadas con el nivel de servicio u otras afines y en otras, se pueden producir modificaciones en las funciones que se deben desarrollar en un cargo. Por tanto, esta fase tiene como objetivo propiciar que se realicen los ajustes necesarios, originándose el desarrollo de modo cíclico en la etapa anterior, hasta tanto se alcancen los resultados deseados.

### **2.4 Fase 4. Aplicación de los resultados y seguimiento**

#### **Paso 9. Aplicación de los resultados**

En este paso se aplican los resultados obtenidos anteriormente y se realizan el resto de las actividades de la gestión de recursos humanos para asegurar la disponibilidad de la cantidad de trabajadores de acuerdo con los resultados del estudio, entendiéndose el proceso de selección de personal, el reclutamiento, y la formación. Además se procede a aplicar los nuevos esquemas organizativos que se derivaron del análisis de los métodos de trabajo existentes.

#### **Paso 10. Monitoreo y control**

Montar un observatorio constante que permita anticipar cualquier cambio que pueda incidir en la dimensión de la plantilla, para contar en cada momento con la cantidad de trabajadores necesarios, ni más de los que se necesitan ni menos de los que se requieren para brindar un servicio con la calidad requerida.

Este mecanismo va a asegurar que la organización esté mejor preparada ante cualquier eventualidad, pues cada factor propuesto funcionará como un termómetro, indicando cualquier alteración que repercuta directamente en las necesidades de trabajadores. Por tanto resulta imprescindible controlar, dentro de lo posible, algunos factores como: cambios en las políticas existentes, posibles cambios en la prestación de los servicios, condiciones de trabajo, fluctuación laboral, pirámide de edades,

satisfacción del usuario (interno y externo), aprovechamiento de la jornada laboral, funcionamiento del procesos, cambio en la tecnología, entre otros.

Ante cualquier variación cuya magnitud represente un cambio sustancial en la situación actual se debe aplicar nuevamente el procedimiento propuesto, sin restar importancia a ninguna de las fases. Es por eso que se considera la cuarta fase un canal de retroalimentación que permite concebir el procedimiento como un ciclo cerrado en su aplicación.

## **CAPÍTULO II. DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS REQUERIDOS EN LA UNIDAD DE TRÁMITES 3 DE HOLGUÍN**

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos a partir de la aplicación del procedimiento seleccionado y adecuado.

### **2.1 Fase 1. Preparación inicial**

En esta se determina desde el inicio y durante todo el proceso la cantidad de recursos humanos necesarios, que participarán y colaborarán en el logro de los objetivos de la investigación.

#### **Paso 1. Caracterización de la entidad**

El Órgano Provincial de Trámites perteneciente al Ministerio del Interior (MININT) se designa para garantizar la prestación de un servicio eficiente sustentado en las tecnologías de la informática y las comunicaciones, dispensando el tratamiento adecuado a la población en cuanto a solicitudes y trámites de carné de identidad, registros de población, de electores y de archivos y registros, emisión de certificado, licencia de conducción, trámites migratorios y de registro de vehículos. Haciendo cumplir las leyes, órdenes y disposiciones regulatorias para estos procesos y las tareas propias de estas especialidades. Realiza labor metodológica, de regulación, asesoramiento e implementación de los procesos de trabajo que conforman la actividad de trámites a nivel provincial y municipal.

El Órgano de Trámites de Holguín tiene 16 unidades municipales, en el caso del municipio de Holguín cuenta con la jefatura provincial y cinco unidades: Grupo de Procesamiento y Archivo, Grupo de Irregularidades y tres unidades de atención a la población. Dentro de estas unidades se encuentra la Unidad de Trámites 3 encargada de prestar servicios en cuanto a trámites de carné de identidad, pasaporte, licencia de conducción y migratorios. Cuenta con una estructura organizativa conformada por el Jefe de la Oficina, Primer Oficial y funcionarios de trámite (ver anexo1).

#### **Caracterización de los recursos humanos de la Unidad de Trámites 3 de Holguín**

La plantilla aprobada es de 11 cargos, la que se encuentra a un 100 % de completamiento. La fuerza de trabajo está integrada por nueve trabajadores con contratos indeterminados y dos determinados.

Respecto a la distribución por categoría ocupacional existen dos cuadros (18.18 %) y nueve técnicos (81.82 %). El mayor por ciento de la fuerza laboral corresponde a la categoría de técnicos correspondiéndose con la actividad de funcionario de trámites que se realiza en el Órgano.

El nivel de escolaridad refleja que el 45.46 % posee nivel superior y el resto (54.54 %) corresponde al nivel medio superior. Según la composición por sexo se puede plantear que predomina el femenino con ocho mujeres para un 72.72 %. Del total de trabajadores nueve constituyen personal directo a los servicios que representa un 81.82 % y dos indirectos (18.18 %).

En cuanto a las edades, los mayores por cientos se encuentran en el rango de 19-30 años (27.27 %) y de 41-50 años (36.36 %) para un promedio de edad de 38 años, siendo favorable para la organización pues refleja que existen potencialidades con los jóvenes.

Con respecto a la antigüedad el 45.45 % de los trabajadores cuentan con más de 20 años en la unidad lo que evidencia el sentido de pertenencia. La representación gráfica de la información relacionada con los recursos humanos se puede apreciar en el anexo 2.

### **Paso 2. Comprometimiento**

A través de intercambio con los trabajadores y sesiones de trabajo en grupo con la dirección de oficina de trámites se les explicó la importancia del estudio. Además se solicitó la cooperación de ellos para poder aplicar el procedimiento. Se detalló los beneficios que se obtendrían de utilizar este instrumento. De esta manera se logró alcanzar el compromiso necesario del personal y de los directivos.

### **Paso 3. Confección del equipo de trabajo**

Se constituyó el equipo de trabajo compuesto por siete integrantes, de ellos un presidente y seis miembros. Los integrantes son: Jefe de Oficina Municipal, Primer Oficial de Trámites, el especialista del área de recursos humanos, un representante del sindicato, dos funcionarios de trámite experimentados y la autora de la investigación. Con esta composición se garantiza el dominio de los procesos que se desarrollan en la entidad, así como la defensa de los intereses de los trabajadores y de la dirección.

#### **Paso 4. Capacitación**

Se designó a la autora de la presente investigación y su asesor para capacitar a los demás integrantes del grupo de trabajo. La capacitación abarcó un período de 15 días. En el transcurso de este tiempo se desarrollaron las acciones siguientes: dos conferencias destinadas a explicar detalladamente el procedimiento y una a las técnicas de estudio de tiempo a emplear.

#### **2.2 Fase 2. Proyección de recursos humanos**

##### **Paso 5. Análisis de la unidad operacional Unidad de Trámites 3**

Para la realización de esta investigación se seleccionó la Unidad de Trámites 3 del municipio de Holguín. Esta elección responde a las quejas de la población en relación al tiempo de respuesta a la solicitud de sus trámites y a las insatisfacciones de los funcionarios por la sobrecarga de trabajo.

La entidad presta servicios de atención a la población en cuanto a trámites de carné de identidad, pasaporte y licencia de conducción. Además en la actualidad es la única que realiza trámites de inmigración y extranjería siendo por su ubicación geográfica una de las más concurridas.

Cuenta con el área de información y recepción, captación biométrica y fotográfica, trámite, confección y entrega de documentos; y el área de inmigración y extranjería que abarca trámite y huésped casero.

##### **Paso 6. Descripción del proceso en la UO**

Los servicios que se realizan son: trámite de identidad, licencia de conducción, pasaportes y migratorios comprendiendo varias operaciones que se deben realizar para lograr una adecuada atención a la población y a los extranjeros. Los trámites de inmigración y extranjería tienen operaciones diferentes, los usuarios no son atendidos en la misma aérea. De forma general, el servicio se inicia con la entrada del usuario a la unidad y concluye con la confección y entrega de los documentos solicitados por este. A continuación se muestran las especificaciones de cada una de las operaciones.

## **Información y recepción**

- Es una operación de vital importancia siendo la primera por la que pasa el usuario al llegar a la unidad donde se le brinda información sobre los servicios prestados y se solicita la presentación de los documentos necesarios de acuerdo el trámite a realizar.
- Se entra en el sistema automatizado donde se realiza la búsqueda del usuario en la base nacional de datos y se verifica la información obtenida en la base con el usuario y su carné de identidad (CI) o pasaporte.
- Se selecciona el tipo de documento y trámite a realizar y se valida y capta los requerimientos necesarios para su elaboración y su posterior verificación.

## **Captación biométrica y fotográfica**

- Primera acción que se realiza después de la recepción, se captan las impresiones dactilares y fotografía digital de todos los usuarios que pasan por la unidad facilitando la detección y esclarecimiento de las irregularidades de la identidad de las personas y la actualización de las bases de datos.
- Una vez actualizados los datos, capturada la imagen y cumplidos los requisitos, se debe pasar al área de tramitación.

## **Tramitación**

- Se entra en el sistema automatizado actualizándose de forma segura la condición legal y ubicación de los ciudadanos cubanos residentes en el país.
- Se verifican con el usuario los documentos necesarios para hacer el trámite solicitado.
- Si es trámite de CI se pasa a la operación de confección.
- El trámite de pasaporte se realiza en la unidad y en La Habana es donde se confeccionan, después son traídos por TRASVAL (Traslado de Valores) dentro de 15 ó 20 días, transcurrido este período de tiempo el usuario debe recoger el pasaporte y presentar el CI y el bono que indica que hizo un trámite de pasaporte.
- En el caso de trámite de licencia de conducción el usuario después de pasar por captación biométrica y fotográfica se dirige al funcionario encargado, el cuál revisa los documentos necesarios para hacer el trámite y la confecciona.
- Si existe alguna deficiencia en algún trámite debe ser revisado por el Primer Oficial que es el encargado de supervisar y tomar las decisiones pertinentes.

## **Confección y entrega de documentos**

- Una vez realizados los trámites de CI el funcionario procede a confeccionar.
- Cuando estén escritos los datos en el modelo de CI se llama al usuario para tomarle la huella dactilar del dedo pulgar y su firma, se verifican los datos y se pasa por la prensa el CI.
- Terminado este proceso se le entrega el CI al usuario.

## **Trámites de inmigración y extranjería**

En el área de inmigración y extranjería de la unidad se prestan servicios de trámites migratorios y huésped casero.

### Trámites migratorios

- En esta operación se atienden a los usuarios que necesiten hacer cualquier trámite migratorio principalmente a funcionarios de organismos y extranjeros que estudian o trabajan en los mismos, cubanos residentes extranjeros, extranjeros y cubanos nacionales familiares de extranjeros.

### Huésped casero

- Los propietarios de casas de alquiler cuando tienen un huésped extranjero deben notificar cada 24 horas a la unidad la presencia del mismo en su vivienda y presentar los datos de este y de su acompañante, en caso de tener. Los organismos que tengan extranjeros estudiando o trabajando deben hacer lo mismo, si van a estar por un período mayor a los 90 días deben sacar CI. De esta manera se actualiza el sistema automatizado y se tiene la ubicación del extranjero y los datos necesarios en la base nacional.

En el desarrollo de este trabajo, por interés de la dirección del Órgano Provincial de Trámites se excluye los trámites de inmigración y extranjería.

En el anexo 3 se muestra el diagrama de OTIDA de lo detallado anteriormente.

## **Paso 7. Determinación o análisis de los cargos y puestos de trabajo existentes en el área de servicio de la UO objeto de estudio**

Para el desarrollo de este paso solo se exceptúa la unidad operativa de trámites de inmigración y extranjería.

## **Tarea 1. Análisis del método de trabajo en los puestos de trabajo**

A través de observaciones directas y conversatorios con los funcionarios se pudo comprobar que conocen a fondo la actividad que realizan y están comprometidos con su labor. Estos poseen un alto nivel de polivalencia, y además reciben capacitación para los diferentes cargos posibilitando la cooperación del trabajo entre los puestos. Los puestos de trabajo están distribuidos adecuadamente según el flujo de las operaciones (recepción, biometría, tramitación y confección y entrega de documentos). En los anexos 4 y 5 se muestran los diagramas de flujo de las operaciones de recepción y tramitación, información brindada por la Unidad.

Para la identificación de los usuarios utilizan el sistema automatizado SUIN (Sistema Único de Identificación Nacional) de carácter único en el país y se emplea a la vez por todas las unidades de trámite, ocasionando sobrecarga en la red y lentitud en la prestación del servicio.

Los medios de trabajo empleados son seis computadoras que se corresponden con el puesto de trabajo, un dispositivo de captura de impresiones dactilares, prensa e impresoras. Con respecto a las computadoras se puede plantear que no reciben mantenimiento de forma periódica. Del dispositivo de captura se conoce que no se encuentra en buen estado técnico influyendo en la calidad de las huellas obtenidas. Además se cuenta con materiales de oficina, los cuales por el volumen de información que se maneja en este lugar resultan insuficientes. A partir de este análisis se determinó que el método de trabajo es correcto y los funcionarios lo emplean.

## **Tarea 2. Establecer los cargos necesarios**

Conocidas las características fundamentales de los puestos de trabajo, se procede al establecimiento de los cargos necesarios. Para esta tarea se realizó la revisión de documentos que posee el Órgano Provincial de Trámites, donde se declaran las funciones de las especialidades del MININT que prestan servicio a la población. Mediante este análisis se determinó que los cargos existentes están en correspondencia con las funciones que se desarrollan en la unidad.

Además se tuvo en cuenta el criterio de expertos en el orden práctico y teórico. En el primer grupo se consideró a tres personas, de estas uno es el jefe de la Unidad de Trámites 3, jefa del Órgano Provincial de Trámites y un oficial de cuadro (tutor de este

trabajo). De los académicos se tuvo en cuenta dos profesores, de ellos uno con categoría de Doctor en Ciencias Técnicas (consultante) y otro máster.

En relación a esto se determinó que los cargos de acuerdo a su naturaleza y volumen, deben permanecer. Por tanto en la tabla 1 se muestran los cargos.

Tabla 1. Composición por cargos la plantilla de la Unidad de Trámites 3

<b>Cargos</b>	<b>Cantidad de funcionarios</b>
Jefe de la Unidad Municipal de Trámites	1
Primer Oficial de Trámites	1
Funcionario de información y recepción	1
Funcionario de captación biometría y fotografía	1
Funcionario de trámite de CI y pasaporte	2
Funcionario de trámite de licencia	1
Funcionario de confección y entrega de documentos	1
Funcionario de inmigración y extranjería	3

A continuación se describen las funciones de los cargos existentes

### **Descripción de los cargos existentes**

Las responsabilidades de los cargos y puestos de trabajo se encontraban definidas, aunque no responden al contenido de un profesiograma, por lo tanto se elaboraron todos los profesiogramas de los cargos existentes. A modo de ejemplo en el anexo 6 aparece el del cargo de funcionario de recepción e información.

### **Jefe de la Unidad Municipal de Trámites**

Es el encargado garantizar la disciplina y el orden reglamentario en el área de trámites para la prestación del servicio, sin interrupciones que puedan afectar el flujo de trabajo.

Dentro de sus funciones se encuentran:

- Aprobar trámites migratorios con previa consulta con los órganos y registros operativos
- Emitir certificaciones migratorias para surtir efecto en el territorio nacional
- Ejecuta las acciones necesarias en función de establecer la identidad de las personas
- Aprobar los trámites de licencia de conducción
- Controla que se verifiquen los antecedentes policíacos del público que se presenta a tramitar

- Controla las firmas de los chequeos médicos contra los facsímiles de firma de los responsables de las comisiones médicas
- Controla, organiza y revisa diariamente el trabajo de los funcionarios
- Administra la clave de grabación del número de motor o carrocería
- Observa y exige el estricto cumplimiento de las medidas de seguridad informática
- Participa en la evaluación de los trámites, según su nivel de aprobación
- Revisa los trámites que serán remitidos a los distintos niveles superiores de aprobación
- Dirige la conciliación diaria del trabajo, realizando análisis y valoraciones con relación a la organización y resultados en la labor específica de la unidad
- Controla los modelos de documentos que se anulan por los funcionarios y las causas
- Revisa los trámites realizados por los funcionarios y rectifica cualquier error, impidiendo violaciones de los procedimientos establecidos para la operación y utilización de los sistemas automatizados
- Mantiene el control sistemático y la actualización de la situación de los trámites pendientes de solución, participando en los análisis de cada caso
- Asegura, de acuerdo al control establecido, la entrega de documentos solicitados, chapas y licencias de circulación a los propietarios de vehículos particulares o representantes estatales acreditados
- Recibe e investiga las reclamaciones y quejas de la población
- Realiza las notificaciones de las resoluciones, dictadas por los diferentes jefes facultados
- Asegura el cumplimiento de los planes de capacitación del personal subordinado y de otros tipos de preparación técnica y especializada que se requieran
- Asegura la preparación política de las fuerzas y estimula su superación cultural
- Evalúa en los períodos establecidos al personal subordinado.

## **Funciones del Primer Oficial de Trámites**

Organiza y revisa diariamente el trabajo de los funcionarios de trámites, velando por la calidad en los datos e información que se introduce en los sistemas automatizados.

Dentro de sus tareas se encuentran:

- Asegura que se utilice la clave de acceso a los sistemas automatizados
- Garantiza el estricto cumplimiento de las medidas de seguridad informática e informa al Jefe de la Unidad las irregularidades observadas
- Participa en la evaluación de los trámites que lo requieran, según el nivel de aprobación
- Garantiza la documentación de los trámites que serán revisados por el Jefe Unidad y su nivel de aprobación
- Participa en la conciliación diaria del trabajo, realizando análisis y valoraciones del mismo con relación a la organización y resultados en la labor específica de la unidad
- Garantiza el control de los modelos de documentos que se anulan por funcionarios y las causas
- Vela por los trámites realizados por los funcionarios y rectifica cualquier error, impidiendo violaciones de los procedimientos establecidos para la operación y utilización del sistema automatizado
- Mantiene el control sistemático y la actualización de la situación de los trámites pendientes de solución, participando en los análisis de cada caso, de conjunto con el jefe
- Asegura, de acuerdo al control establecido, la entrega de los documentos solicitados en el tiempo establecido, de conjunto con el jefe
- Recibe e investiga las reclamaciones y quejas de la población en ausencia del jefe.
- Realiza las notificaciones de las resoluciones, dictadas por los diferentes jefes facultados, en ausencia del jefe
- Asegura la preparación técnica especializada de las fuerzas, según lo planificado por las especialidades, de conjunto con el jefe
- Asegura la preparación política de las fuerzas bajo su mando, de conjunto con el jefe de unidad
- Estimula la superación cultural de sus subordinados, de conjunto con el jefe.

## **Funcionario de información y recepción**

Es la persona que juega el papel fundamental durante todo el servicio pues se encarga de satisfacer las expectativas del usuario en cuanto a información, con opciones de un servicio flexible y profesional, además de brindarle el tratamiento y la atención adecuada. Valida y capta los requerimientos necesarios para la realización del trámite y su posterior verificación en el sistema automatizado.

Su función en consiste en:

- Brinda información sobre los servicios que se prestan
- Solicita a los usuarios la presentación de los documentos necesarios de acuerdo al trámite a realizar
- Consulta los registros operativos correspondientes a las personas naturales y jurídicas que solicitan los servicios
- Analiza y verifica si los documentos establecidos se corresponden con el trámite que se solicita
- Mantiene estricta compartimentación durante el proceso de verificación por las bases operativas, debiendo permanecer en el área sólo la persona que esté siendo atendida
- Mantiene en secreto su clave de acceso a los sistemas automatizados y la cierra en todos los momentos que se ausente de su puesto de trabajo
- Informa el trabajo realizado, con la periodicidad que decida la jefatura.

## **Funcionario de captación biometría y fotografía**

Su tarea es garantizar y controlar los procesos relacionados con la identificación de personas a partir del la captación de impresiones dactilares y fotografía digital, facilitando la detección y esclarecimiento de las irregularidades de la identidad de las personas y la actualización de las bases de datos.

Las tareas a cumplir son las siguientes:

- Realiza la acción del físico al usuario contra los documentos a su alcance
- Mantiene en secreto su clave de acceso a los sistemas automatizados y la cierra en todos los momentos que se ausente de su puesto de trabajo
- Clasifica y codifica las impresiones digitales por los métodos establecidos

- Realiza búsquedas biográficas y dactiloscópicas en los registros automatizados de personas, huellas e impresiones decadactilares
- Comprueba y realiza cotejo de impresiones digitales con las ya registradas
- Certifica los resultados del tratamiento dactiloscópico y la información biográfica asociada
- Participa en la aplicación de la metodología de suplantación de identidad
- Actualiza la información de los registros dactiloscópicos
- Cumple con la metodología establecida para la toma fotográfica a los usuarios
- Coopera en el control metodológico y de asesoramiento de la actividad
- Informar el trabajo realizado con la periodicidad que decida la jefatura.

### **Funcionario de trámite de CI y pasaporte**

Es el encargado de garantizar la actualización de forma segura, en tiempo real de la condición legal, en relación a la identidad y ubicación de los ciudadanos cubanos residentes en el país.

Su función en consiste en:

- Confecciona las certificaciones a personas naturales cubanas y extranjeras, de acuerdo con el resultado de las verificaciones que se realicen por las bases del sistema automatizado
- Firma y expresa el número de expediente militar o de identificación en todos los documentos que elabore
- Actualiza y ejecuta en los sistemas automatizados las acciones que respondan al trámite que se solicita realizar
- Entrega el trámite y documentos anexos organizados para la revisión y aprobación por el jefe facultado
- Mantiene ordenado su puesto de trabajo, observando los procedimientos establecidos en la manipulación y empleo de los medios técnicos y la documentación bajo su responsabilidad
- Mantiene en secreto su clave de acceso a los sistemas automatizados y la cierra en todos los momentos que se ausente de su puesto de trabajo
- Informar el trabajo realizado con la periodicidad que decida la jefatura.

## **Funcionario de trámite de licencia**

Es el encargado de realizar la expedición del permiso de aprendizaje, examen práctico, expedición del título, expedición nueva categoría, expedición de la licencia de conducción especial militar, renovar, duplicado y conversión.

Dentro de las tareas que realiza se encuentran:

- Comprueba los datos del carné de identidad o pasaporte comparando la foto del documento de identidad que presenta con su rostro y con cualquier otro documento relativo al trámite que solicita
- Consulta los datos del interesado en el sistema automatizado policíaco, carné de identidad, expediente del conductor y con la base de emigración, de ser necesario
- Deja constancia del empleo de los registros operativos, en el modelo del trámite realizado
- Actualiza en el sistema automatizado de ExpCond (Expediente del Conductor) la realización del chequeo médico, si se trata de un titular de licencia de conducción mayor de 65 años de edad
- Imprime el modelo de trámite y muestra los datos al interesado para que revise.
- Pega los sellos de timbre en el documento o modelo que corresponda al trámite, y estampa el cuño identificativo del MININT, sobre los citados sellos
- Confecciona la licencia de conducción y actualiza el folio correspondiente en el sistema automatizado del expediente del conductor
- Registra en el libro de control el número del holograma, el número de carné de identidad, folio de la licencia de conducción, categoría, año de expedida, fecha de realización del trámite y el funcionario que la realizó.

La unidad presta servicios de trámites de licencia de conducción de 8:00 am a 12:00 m y por la tarde la aplicación exámenes teóricos a los usuarios que quieren obtener la licencia, desempeñando las siguientes funciones:

- Revisa los exámenes médicos de los aspirantes
- Identifica en el sistema los datos que estén correctamente introducidos
- De aprobar el aspirante el examen teórico, autoriza a obtener el permiso de aprendizaje

- Mantiene ordenado su puesto de trabajo y observando los procedimientos establecidos para la manipulación y empleo de los medios técnicos bajo su responsabilidad
- Traslada de inmediato al jefe facultado cualquier situación irregular que se produzca que conozca, relacionada con el sistema automatizado.

### **Funcionario de confección y entrega de documentos**

El funcionario es el encargado de garantizar, de forma segura, profesional y eficiente la confección del documento que certifique la identidad y ubicación de los ciudadanos cubanos residentes en el país.

Dentro de sus funciones se encuentran:

- Entrega las certificaciones solicitadas a personas naturales cubanas y extranjeras de acuerdo con el resultado de las verificaciones que se realicen por las bases de los sistemas automatizados.
- Firma los libros de control de entrega y devolución de la documentación establecida de acuerdo al tipo de trámite que solicite confeccionar o entregar al usuario.
- Exige comprobar los datos en el sistema automatizado con el carné de identidad y los anotados.
- Mantiene ordenado su puesto de trabajo y tiene estricto cuidado en la manipulación y empleo de los medios técnicos y documentación bajo su responsabilidad.
- Traslada de inmediato al Jefe facultado cualquier situación irregular que se produzca o que conozca.
- Informa el trabajo realizado con la periodicidad que decida la jefatura.

### **Paso 8. Determinación de la cantidad de personas por cargo**

En este paso se tuvieron en cuenta un conjunto de subtareas a desarrollar, las cuales se mencionan a continuación:

- Determinación de las variables que condicionan la cantidad de personas en el cargo.
- Determinar los métodos de medición de cada una de las variables seleccionadas.
- Modelación del indicador.
- Aplicación para el cálculo de la cantidad de personas para el cargo.

### **Tarea 3: Determinación de las variables que condicionan la cantidad de personas en el cargo**

En este trabajo los cargos de Jefe de Unidad Municipal y de Primer Oficial no se analizan pues no están directamente relacionados con la atención a la población. En relación a esto solo se estudian cinco cargos.

#### **Variables relacionadas con la carga de trabajo**

- Tiempo de servicio: consiste en el tiempo destinado a la atención de los usuarios.
- Tipo de trámite: este puede ser solicitud de CI (por varios conceptos), pasaporte y licencia de conducción.
- Tiempo de respuesta del sistema automatizado: consiste en el tiempo que demora el sistema en realizar las operaciones para cada tipo de trámite.

La variable tiempo de servicio difiere para cada cargo existente debido a que todos poseen características diferentes.

#### **Variables relacionadas con la capacidad de trabajo**

La variable relacionada con la capacidad es la restricción horaria, la cual se corresponde con horario establecido para la atención a los usuarios. Este es irregular prestándose el servicio de 8:00 am a 7:00 pm lunes y miércoles, de 8:00 am a 5:00pm jueves y viernes, y martes y sábados de 8:00 am a 12:00 m.

### **Tarea 4: Determinación del método de medición y medición de cada una de las variables seleccionadas**

En el desarrollo de esta tarea fueron definidas cuatro variables, estas son:

- Tiempo de servicio fue definida por la técnica de cronometraje y observación directa, utilizando un reloj y validadas a través del *software* MedTrab.
- Tipo de trámite se definió mediante la revisión documental y la observación durante el servicio.
- Tiempo de respuesta del sistema automatizado se definió mediante la observación directa.
- Horarios de atención a los usuarios fueron definidas a través de la técnica de observación y revisión de documentos.

## **Tarea 7: Modelación del indicador y su aplicación para el cálculo de la cantidad de personal para el cargo**

Las mediciones del estudio se realizaron en un mes, analizando días alternos con el objetivo de no agobiar a los funcionarios; y teniendo en cuenta el día de mayor y menor demanda del servicio. Se analizaron los cargos de funcionario de recepción e información, funcionario de captación biométrica y fotográfica, funcionario de trámites de CI y pasaporte, funcionario de confección y entrega de documentos y funcionario de licencia de conducción.

El fondo de tiempo (capacidad) se tomó de una semana siendo 2 490min/sem teniéndose en cuenta los tiempos de descanso y necesidades personales. Para calcular la norma de servicio de cada cargo se utilizó el cronometraje validado con el *software* MedTrab, pues en estos puestos de trabajo se realizan operaciones repetitivas de corta duración y este método es preciso en la obtención de los tiempos.

Para determinar la carga se tuvo en cuenta el comportamiento histórico de la demanda por cada puesto, esta se desagregó por diferentes horizontes de tiempo, estableciendo en esta investigación hasta una semana. Con los resultados del cronometraje se pudo establecer la norma para cada tipo de trámite. A partir de estos dos elementos se obtuvo la carga total para cada cargo en el período seleccionada. Seguidamente se procede a emitir los resultados de la norma y la carga para cada uno de los cargos.

### **1. Estudio para el cargo de funcionario de recepción e información**

Es el encargado de recepcionar todos los usuarios que entran a la unidad a realizar trámites de CI, pasaporte y licencia de conducción. La norma obtenida fue de 2.65 min/usuario y como dato histórico se tiene que como promedio semanal se atienden 499 usuarios y se determinó la carga de trabajo siendo 1 322.35 min/sem.

### **2. Estudio para el cargo funcionario de captación biométrica y fotográfica**

Este es el segundo puesto por donde pasa el usuario, en él se realiza la captación de impresiones dactilares y fotografía digital. Con el resultado se actualiza la base de datos y se efectúa cotejo de impresiones digitales con las ya registradas. Los tiempos determinados para este cargo se relacionan en la tabla 2.

Tabla 2. Resultado del cronometraje del funcionario de captación biométrica y fotográfica

<b>Actividad</b>	<b>Tiempo (min)</b>
Captación fotográfica	1.02
Captación de impresiones dactilares	1.40
Escanear la firma	1.60
Total	3.06

Para el trámite de CI y licencia es de 2.42min/usuario pues solo se le toma la captación fotográfica e impresiones dactilares. En el trámite de pasaporte se extiende hasta 3.06min/usuario al tener que escanear firma.

En la actividad de captación de impresiones dactilares existe un reflujo de un 14 % debido a que el dispositivo de captura no se encuentra en buen estado técnico influyendo en la calidad de las huellas obtenidas. Además en algunas ocasiones el usuario no tiene identificadas las huellas en el sistema. En la tabla 3 se muestra el comportamiento histórico para una semana.

Tabla 3. Datos históricos de la demanda promedio semanal

<b>Tipo de trámite</b>	<b>Cantidad emanal</b>
Carné de identidad	240
Pasaporte	180
Licencia de conducción	79
Total	499

La carga calculada fue de 1 420.78 min/sem.

### **3. Estudio para el cargo de funcionario de trámites de CI y pasaporte**

Este funcionario debe esperar que los usuarios que pasan por captación biométrica y fotográfica salgan en el sistema actualizados en la base de datos para poder iniciar el trámite. Debido a las dificultades del sistema automatizado, se alarga el tiempo de espera de los usuarios. Los correspondientes a este cargo se presentan en la tabla 4.

Tabla 4. Resultado del cronometraje del funcionario de trámites de CI y pasaporte

<b>Actividades</b>	<b>Tiempo(min)</b>
Tramitar CI	13
Tramitar pasaporte	16
Entregar pasaporte	2.06
Reflujo por impresiones dactilares	0.67

Para calcular la carga se tiene de datos históricos la cantidad de trámites que realizan los funcionarios según el tipo.

Tabla 5. Datos históricos de la demanda promedio semanal

<b>Actividades</b>	<b>Cantidad semanal</b>
Tramitar CI	240
Tramitar pasaporte	180
Entregar pasaporte	180
Reflujo por impresiones dactilares	70

La carga calculada fue de 6 417.7 min/sem.

#### **4. Estudio para el cargo de funcionario de licencia de conducción**

Los usuarios que solicitan este servicio deben transitar por recepción y biometría, al igual que aquellos que requieren los trámites de CI y pasaporte. Esto ocasiona una dificultad porque el funcionario tiene que esperar que el usuario pase por estas operaciones para prestarle el servicio.

La carga de trabajo viene dada por la cantidad de licencias a confeccionar y los exámenes teóricos aplicados. La prestación del servicio está organizada de la forma siguiente:

- en el horario de la mañana (8:00 am a 12:00 m) y de lunes a sábado, se destina para la licencia de conducción
- por la tarde de 1:00 pm a 5:00 pm; los lunes, martes, miércoles y viernes se procede a la realización del examen teórico.

Se analizó el cargo teniendo en cuenta los dos horarios, a continuación se muestran las cargas y fondo de tiempo.

### **Análisis del cargo para el horario de la mañana**

Por datos históricos se tiene que como promedio solicitan el servicio de trámite y confección de licencia 79 usuarios. Del cronometraje se obtuvo una norma de servicio de 7.23 min/usuario para una carga de 571.17 min/sem y el fondo de tiempo disponible es de 1 350 min/sem.

### **Análisis del cargo para el horario de la tarde**

Para el horario de la tarde se cuenta con un local que posee cinco máquinas, cuatro para examinar y una del funcionario evaluar. El usuario tiene como máximo 40 minutos para responder las preguntas expuestas en un *software* y de aprobar, el funcionario autoriza a obtener el permiso de aprendizaje. Mediante el análisis de documentos se constató que la demanda promedio es de 36 exámenes a la semana, para una carga de 480 min/sem y el fondo de tiempo es de 900 min/sem.

### **5. Estudio para el cargo de funcionario confección y entrega de documentos**

Para determinar el personal necesario en esta actividad se realizó un cronometraje obteniéndose 7.85 min/usuario y mediante el análisis de documentos se determinó que la demanda promedio es de 240 usuarios/sem para una carga de 1 812 min/sem.

La cantidad de trabajadores necesarios en cada cargo se determinó utilizando la expresión siguiente:

$$N = Q/Ft$$

Donde:

N = Número de trabajadores.

Q = Carga de trabajo (semanal) estimada para cada cargo analizado (en hombres-min).

Ft = Fondo de Tiempo (o capacidad) de un trabajador (en igual período y unidades que la carga de trabajo).

A continuación, en la tabla 6 se muestra un resumen de los resultados correspondientes a los cálculos realizados para cada cargo.

Tabla 6. Resumen de los cálculos

Cargos	Q (min/sem)	Ft (min/sem)	Cantidad de funcionarios		
			Actuales	Calculados	Necesarios
Funcionario de información y recepción	1322.35	2490	1	0.53	1
Funcionario de captación biometría y fotografía	1420.78	2490	1	0.57	1
Funcionario de trámite de CI y pasaporte	6417.7	2490	2	2.57	3
Funcionario de trámite de licencia de conducción	8:00am-12:00m	571.17	1	0.42	1
	1:00pm-5:00pm	480		900	
Funcionario de confección y entrega de documentos	1812	2490	1	0.73	1

Los resultados obtenidos evidencian que se necesitan tres funcionarios para realizar la actividad de trámite de CI y pasaporte y solo se cuenta con dos, por lo que se recomienda a la unidad que apruebe otra plaza para este puesto. Para profundizar en el análisis de este cargo se decidió hacer una fotografía a uno de los funcionarios para verificar el aprovechamiento de la jornada laboral dando como resultado un 96.69 %. Este valor permite afirmar que existe un alto aprovechamiento de la jornada laboral, las pérdidas de tiempo fueron de un 3.31 % ocasionadas por interrupciones técnico organizativas (captación de huella y dificultades con el *software*). En el caso de los demás cargos no hay necesidad de aumentar personal pues con los actuales es suficiente para brindar el servicio.

### 2.3 Fase 3. Análisis y ajuste de los resultados en la unidad objeto de estudio

Analizando los resultados obtenidos se deberá valorar las medidas que se consideren convenientes, teniendo en cuenta las propuestas reflejadas en la investigación. Se necesita otro funcionario para el cargo de trámite de CI y pasaporte, pero se debe tener en cuenta que estos tienen un alto nivel de polivalencia y pueden ser movidos en los diferentes puestos de trabajo según la demanda existente. De esta forma favorecer la satisfacción de los usuarios internos y externos.

## **VALORACIÓN ECONÓMICA SOCIAL**

Con la realización de esta investigación se obtienen impactos significativos que pueden ser valorados a partir de los diferentes entes que se benefician, siendo estos:

### **Económico**

- Existen incrementos de la partida de salarios al proponerse una plaza más en la Unidad. Se manifiesta un ahorro por concepto de desarrollar esta investigación, sin tener que ser contratado a un grupo consultor externo.
- Aumenta los niveles de ingresos en correspondencia con el incremento de los usuarios que son atendidos en la unidad.

### **Social**

- Incrementa el nivel de satisfacción de los usuarios (población), al reducirse el tiempo de estancia en la unidad. También se mejora la satisfacción de los funcionarios pues con el incremento de una plaza se reduce la sobrecarga de estos, en particular para el puesto de funcionario de trámite de CI y pasaporte.

## CONCLUSIONES

1. Se dispone de una extensa base teórico-conceptual y empírica relacionada con la gestión de los recursos humanos de manera general. Se evidenció la existencia de diferentes instrumentos metodológicos que tributan a la planeación de los recursos humanos (PRH).
2. De los procedimientos relacionados con la PRH se seleccionó el De Miguel Guzmán (2006) pues logra equilibrar lo cualitativo y lo cuantitativo, haciendo un mayor énfasis en el estudio de los cargos existentes en la organización. De este solo se aplica un procedimiento específico.
3. El instrumento utilizado, está compuesto por un grupo de elementos coherentes que dan solución al problema científico planteado y además, este constituye una herramienta para la entidad, al permitir determinar el número de trabajadores requeridos.
4. Con la aplicación del procedimiento seleccionado se determinó que es necesario el aumento de un funcionario en el puesto de trámite de carné de identidad y pasaporte, y los restantes cargos se mantienen igual. De esta manera se reduce el tiempo de atención a los usuarios en media hora y se disminuye la carga de los funcionarios.
5. A partir de los resultados de la fotografía se puede plantear que existe un alto aprovechamiento de la jornada laboral en el puesto de trabajo del funcionario de trámite de CI y pasaporte.

## **RECOMENDACIONES**

1. Presentar los resultados de la investigación a la alta dirección del Órgano de Trámites Provincial del MININT.
2. Culminar la aplicación del procedimiento en la Unidad de Trámites 3 de Holguín y extender la experiencia de este trabajo a otras unidades de trámites de la provincia.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Almaguer Medero, D. E. (2012). Determinación de las necesidades de personal en los procesos tributarios de la ONAT municipio Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
2. Angulo Candendo, K. y otros (2001) Propuesta de un procedimiento metodológico para la planeación estratégica de los recursos humanos. Tesis para optar por el título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
3. BarrancoSaiz, F. J. (1989). Planificación de los RRHH/9. La previsión a medio y largo plazo. Capital humano, 25-36.
4. Beer, M. (1990). Gestión de Recursos Humanos. España: Ed. Ministerio del Trabajo.
5. Beer, M. y otros (1999). Strategic Change: A new dimension of human resource management. Harvard Business School. Boston
6. Besseyre des Horts, C.H (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid: Ed. Deusto.
7. Burack, E H. (1990). Planificación y Aplicación creativas de Recursos Humanos. Una orientación estratégica. España: Ed. Díaz de Santos S.A.
8. Bustillo, C. (1994). La Gestión de los Recursos Humanos y la motivación de las personas. Capital Humano,p. 16-28.
9. Caldera Mejía, R. (2014). Planeación Estratégica de los Recursos Humanos. En [http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte\\_002.pdf](http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_002.pdf)
10. Carmenate Aguilar, J. A. (2014). Procedimiento para el estudio de la satisfacción laboral y el clima organizacional en el Órgano de Trámites de Holguín perteneciente al Ministerio del Interior. MININT, Holguín.
11. Castaño, R. (2005). La Gestión Integral de los Recursos Humanos. En <file:///C:/DOCUME~1/Internet/CONFIG~1/Temp/682-554-1-PB.pdf>
12. Castillo, S., & Aguilar, P. (2003). Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico. Madrid, España: Mc Graw-Hill.
13. Cuesta Santos, A. (1992). Perfil Amplio y cálculo de plantilla Ingeniería Industrial, VII, 77-84.

14. Cuesta Santos, A. (1999). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana: Ed. Academia.
15. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada: Ed. Academia.
16. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera corregida y ampliada: Ed. Félix Varela y Academia.
17. Chiavenato, I. (1990). Administración de Recursos Humanos. México: Altos.
18. De Miguel Guzmán, M. (1996). Metodología para la Planeación de los Recursos Humanos. Ingeniera Industrial Tesis para optar por el grado académico de Máster en Dirección, Universidad Central de las Villas, Villa Clara.
19. De Miguel Guzmán, M. (2006). Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos en entidades hoteleras. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
20. DIIE, (2014). Apreciación de la Situación Operativa de la Dirección de Identificación, Inmigración y Extranjería, MININT, La Habana.
21. Escat Cortes, M. (2009). Concepto y Contenido de la Planificación. En <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/conceptos-y-contenidos-de-la-planificacion-en-recursos-humanos.htm>
22. Harper y Lynch (1992). Manuales de Recursos Humanos / Harper y Lynch—Madrid: Ed. Gaceta de Negocios, 417.
23. Hechavarría Leyva, Y. (2013). Procedimiento para la planeación cuantitativa de recursos humanos en instalaciones aeroportuarias y su aplicación en el Aeropuerto Internacional "Frank País" de Holguín. Tesis presentada en opción al título de Master en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
24. Hernández Domínguez, H. (2009). Planeación integral de los recursos humanos. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
25. Iglesias, C. (1999). "Creando una estrategia para la función de Recursos Humanos". Capital Humano, No. 119.

26. Justicia, M. d. (2007). Gaceta Oficial de la República de Cuba. Decreto No.281:2007: Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en Empresa Estatal. La Habana.
27. Justicia, M. d. (2013). Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ley No. 116 del 2013 Código de Trabajo. La Habana.
28. Justicia, M. d. (2013). Gaceta Oficial de la República de Cuba. Decreto No. 326 del 2014 Reglamento del Código de Trabajo
29. Leyva Ávila, M. (2012). Determinación de las necesidades de personal en el área productiva de la Lavandería Lavatea perteneciente a la UEB AT Comercial S.A Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Holguín.
30. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. IV Congreso del Partido Comunista de Cuba.
31. Luzbeli, L. (2009). Planeamiento de Recursos Humanos, from <http://www.monografias.com/trabajos67/planeamiento-recursoshumanos/planeamiento-recursoshumanos.shtml>.
32. Marsán Castellanos, J. y otros. (1987). La Organización del Trabajo. Tomo I. Editorial ISPJAE. Ciudad de la Habana.
33. Medero, A. (2012). Determinación de las plantillas de cargos en áreas de oficina en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Holguín. Presentada en opción del título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Holguín.
34. MININT, (2012). Análisis y Propuesta de la Plantilla del Órgano de Trámites. Holguín, O.I.A.P., Holguín.
35. MININT, (2012). Pasos organizativos para la implementación de la integración de la actividad de Trámites en Provincias., O.P. Dirección de Control, La Habana.
36. MININT, (2013). Bases del Reordenamiento del Ministerio de Interior, La Habana.
37. Norma Cubana NC 3000:2007 Sistema integrado de gestión capital humano- Vocabulario: Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), La Habana, Cuba.
38. Norma Cubana NC 3001:2007 Sistema integrado de gestión capital humano – Requisitos: Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), La Habana, Cuba.

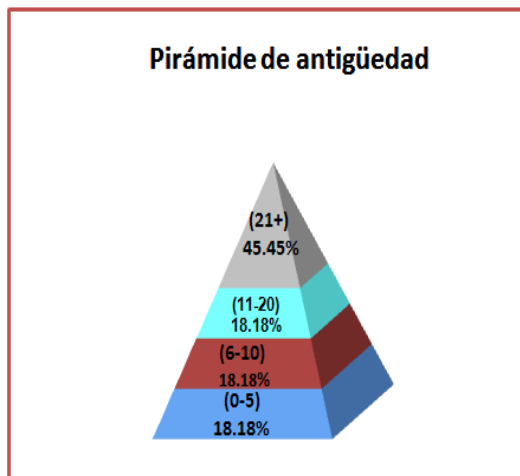
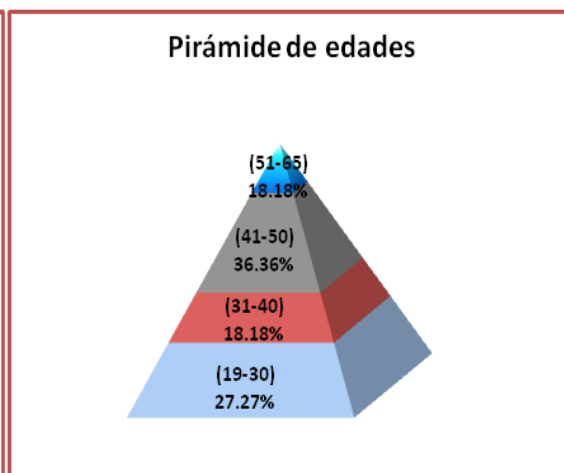
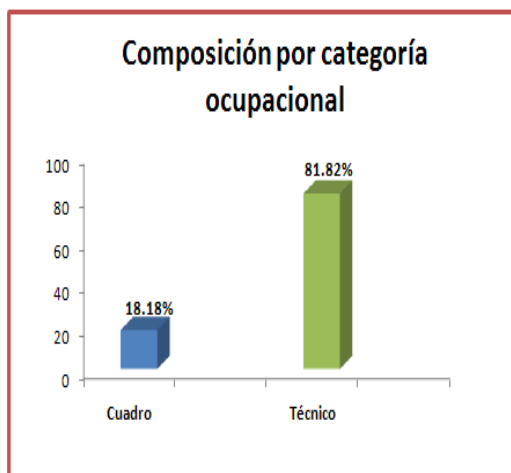
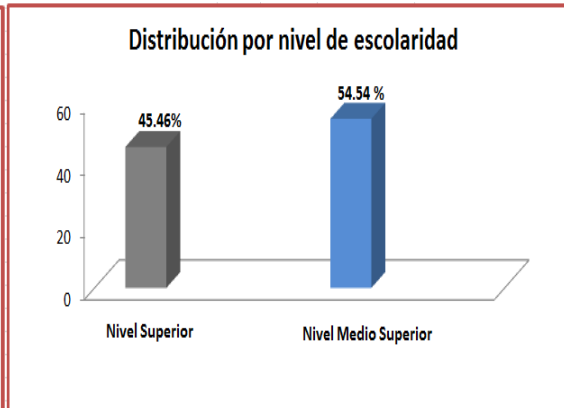
39. Norma Cubana NC 3002:2007 Sistema integrado de gestión capital humano – Implementación: Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), La Habana, Cuba.
40. Pereda, S. (1999/b/). Planificación estratégica de Recursos Humanos en, Estructura, Organización y Gestión de los Recursos Humanos. Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE). Madrid. España: Universidad Politécnica de Madrid.
41. Pérez Campdesuñer. R. (2005). Tecnología para la gestión de la calidad a nivel de destinos turísticos. Apuntes para la tesis doctoral. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Holguín.
42. Puchol, L. (1997). Dirección y Gestión de los Recursos Humanos (3ra ed.). Madrid, España: Díaz de Santos.
43. Reyna Góngora, L. A. (2012). Determinación de las necesidades de personal en el área de Pisos del hotel Playa Costa Verde. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad “Oscar Lucero Moya”, Holguín.
44. Sikula, G. J. (1994). Administración de Recursos Humanos en empresas México: Ed. Limusa: 512p
45. Tamayo García, Y. (2008). Determinación de las necesidades de personal en las áreas de Restaurante y Bar-Piscina de la UEB Villa “El Bosque” Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Holguín.
46. Werther, W. (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw -Hill / Interamericana.
47. Werther, W. B. y Davis, K. (2001). Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta edición: Ed. Mc Graw Hill, México.

## ANEXOS

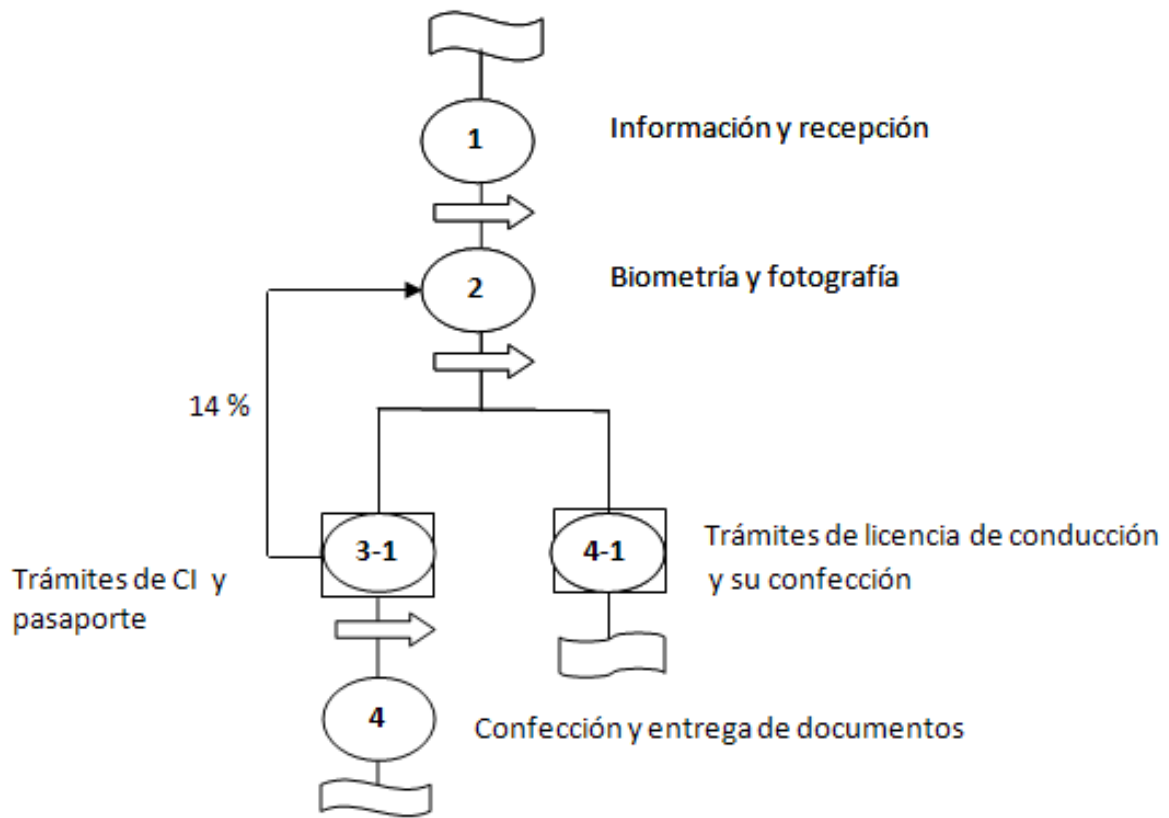
### Anexo1. Organigrama de la Unidad de Trámites No.3 del municipio Holguín



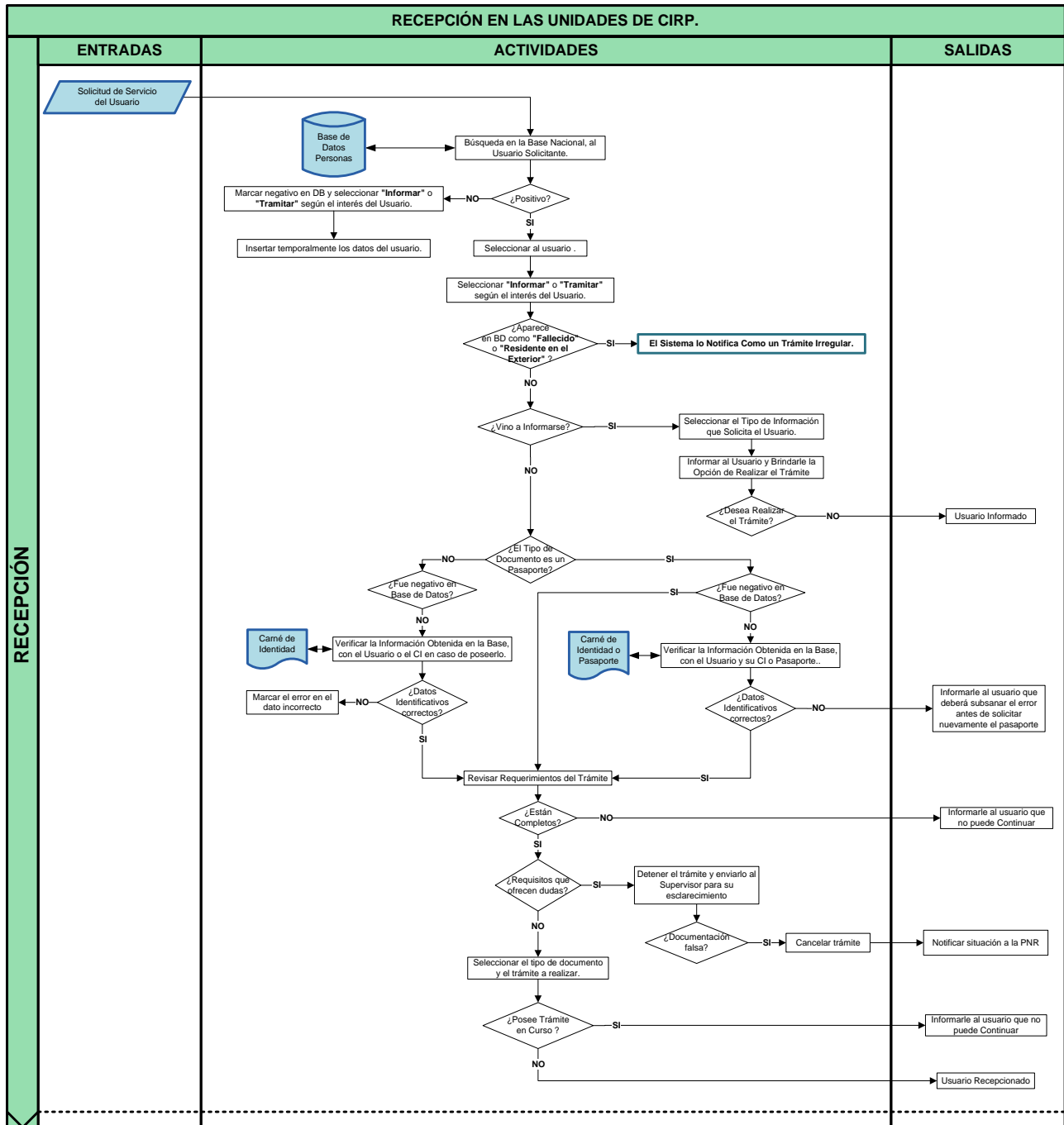
## Anexo 2. Composición de la fuerza de trabajo



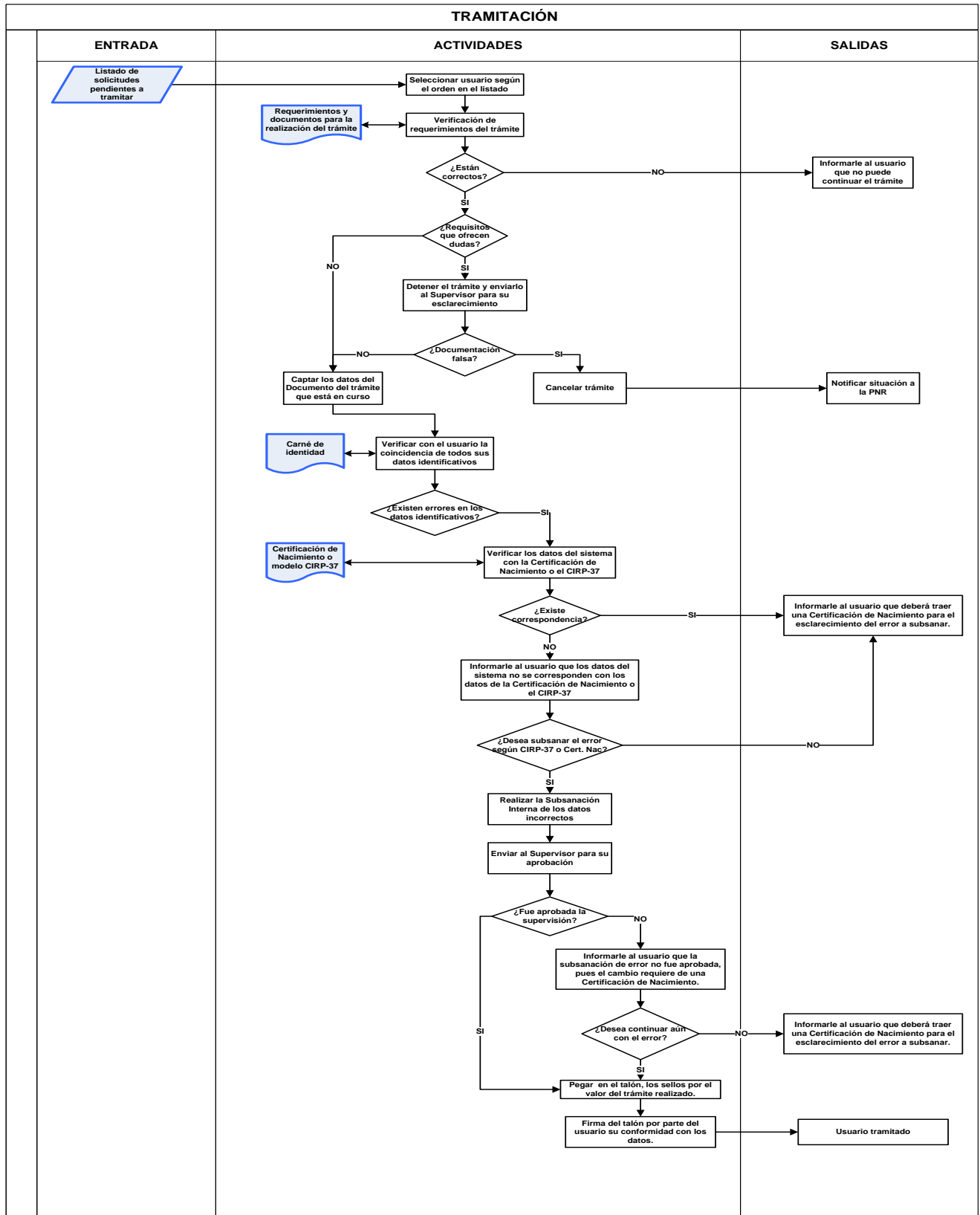
### Anexo 3. Diagrama OTIDA de los procesos de la Unidad de Trámites 3



## Anexo 4. Diagrama de flujo para la operación de información y recepción



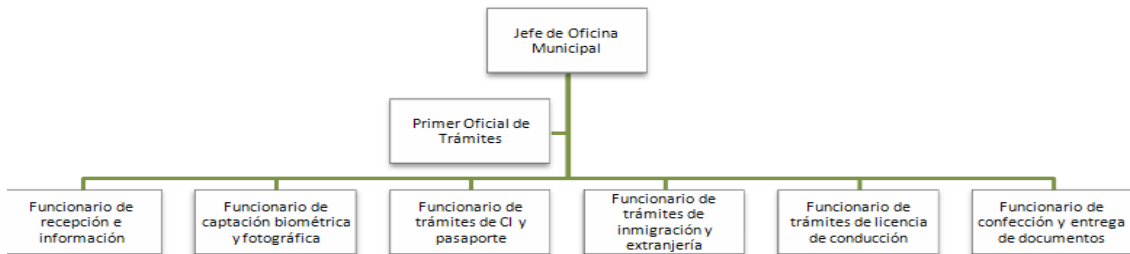
## Anexo 5. Diagrama de flujo de la operación tramitación



## Anexo 6. Profesiograma del cargo de funcionario de información y recepción

DISEÑO PUESTO DE TRABAJO		
Denominación del puesto de trabajo: Funcionario de información y recepción		
Unidad Organizativa: Órgano de Trámites del MININT		
Categoría Ocupacional: Técnico		Grupo de Calificación: XVII
Subordinación Directa a: Jefe de la Unidad		Subordinados: No
Salario:	Sistema de Pago y Estimulación:	Pagos Suplementarios:
540,00	Tarifa Horaria	No

### UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA FUNCIONAL



### CARACTERIZACIÓN DEL PUESTO

**MISIÓN:** Encargado de satisfacer las expectativas del usuario en cuanto a información, con opciones de un servicio flexible y profesional, además de brindarle el tratamiento y la atención adecuada. Validar y captar los requerimientos necesarios para la realización del trámite y su posterior verificación en el sistema automatizado.

### FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO

1	Brinda información sobre los servicios que se prestan.
2	Solicita a los usuarios la presentación de los documentos necesarios de acuerdo al trámite a realizar.
3	Consulta los registros operativos correspondientes a las personas naturales y jurídicas que interesan la tramitación. De detectarse irregularidades, informa de inmediato al Jefe de Unidad.

**Anexo 6. Continuación. Profesiograma del cargo de funcionario de información y recepción**

4	Analiza y verifica si los documentos establecidos, de acuerdo al trámite que se solicita, se corresponden con las exigencias, enfatizando en el cotejo de las firmas de las personas autorizadas con el registro de facsímiles autorizado por el jefe facultado.
5	Mantiene estricta compartimentación durante el proceso de verificación por las bases operativas, debiendo permanecer en el área sólo la persona que esté siendo atendida, si fuera necesario, a la que no le dará ningún tipo de información de interés operativo.
6	Mantiene en secreto su clave de acceso a los sistemas automatizados y la cierra en todos los momentos que se ausente de su puesto de trabajo, así como apaga la máquina computadora en los horarios de descanso establecidos dentro de la jornada laboral.
7	Informa el trabajo realizado, con la periodicidad que decida la jefatura.
<b>Condiciones Organizativas</b>	<b>Área de trabajo: Puesto de información y recepción.</b>
	<b>Régimen de trabajo y descanso:</b> La duración de la Jornada Laboral de 8 horas diarias, 44 horas semanales y 195 horas mensuales, con 30 minutos diarios de TDNP.
	<b>Horario de Trabajo:</b> De 8:00 am a 7:00pm de Lunes y Miércoles, de 8:00am a 5:00pm Martes, Jueves y Viernes, y Sábados de 8:00am a 12:00m.
<b>Equipos, medios de trabajo y herramientas necesarias para el desempeño:</b> Computadora y sus accesorios, materiales de oficina, medios de comunicación (teléfono).	
<b>Responsabilidad:</b> <p>Sobre bienes: Uso adecuado de los medios bajo su responsabilidad.</p> <p>Sobre la documentación: Evitar cualquier alteración, falsificación o pérdida de algún documento o información requerida.</p> <p>Sobre la relación con los usuarios: Mantener una relación cordial con los usuarios basada en el respeto y comprensión.</p> <p>Sobre la calidad del servicio: Velar porque los usuarios, tanto internos como externos, queden satisfechos con sus servicios.</p>	
<b>Nivel de decisión en el cargo ( Autoridad):</b> En cuanto a sus funciones y tareas	

**Anexo 6. Continuación. Profesiograma del cargo de funcionario de información y recepción**

<b>Relaciones: Internas: Jefe de Oficina, Primer Oficial y funcionarios ; Externas: Usuarios</b>	
<b>CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO.</b>	
<b>Condiciones ambientales y características del trabajo:</b> Puesto de trabajo con adecuada distribución de espacio, iluminación y ventilación.	
<b>Factores de Riesgo:</b> Estrés, caída a diferente nivel, caída al mismo nivel, enfermedad del túnel carpiano por mala manipulación del mouse.	
<b>Medios de Seguridad:</b> No	
<b>Tipo y Grado de Esfuerzo Característico:</b>	<b>Físico:</b> Bajo
	<b>Mental:</b> Alto
<b>REQUERIMIENTOS PRELIMINARES</b>	
<b>Requisitos de Instrucción</b>	<b>Formación académica mínima:</b> Graduado de Nivel Medio Superior
	<b>Necesidad de Adiestramiento:</b> No
	<b>Especialidades preferentes:</b> Informática
<b>Requisitos Profesionales</b>	<b>Necesidad de experiencia previa:</b> No
	<b>Cantidad mínima de experiencia:</b>
	<b>Tipo de puestos, áreas y organizaciones preferentes:</b>
<b>Requisitos Físicos o Aparenciales Relevantes:</b> nada a señalar	
<b>Otras Exigencias:</b> No poseer antecedentes penales.	
<b>Fecha Prevista de Incorporación:</b>	<b>Frecuencia de Viajes a Provincias:</b>
<b>Tipo de Puesto</b>	<b>Sustitución:</b>
	<b>Puesto de Nueva Creación:</b>
	<b>Puesto Confiable:</b>

**Anexo 6. Continuación. Profesiograma del cargo de funcionario de información y recepción**

<b>Formalización de las Relaciones Laborales</b>	<b>Por Nombramiento ( X )</b>	<b>Edad:</b>
	<b>Por Contrato:</b> <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Nueva Creación <input type="checkbox"/> Puesto Confiable	

Elaborado por:	Firma:	Fecha:
Aprobado por:	Firma:	Fecha:
Nombre del trabajador:	Firma:	Fecha:
En vigor a partir de:	No. de actualización: 00	
Actualizado por:	Firma:	Fecha:

## Anexo 7. Cronometraje del funcionario de información y recepción.

Observaciones iniciales:

3, 3, 2, 3, 2, 3, 3, 2, 3, 3 min.

**Cálculo de número total de observaciones a realizar a partir de las 10 primeras**

Recorrido  $R = X_{\max} - X_{\min} = 1.00$  min.

$$\text{Media } \bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^{10} X_i}{10} = 2.7 \text{ min.}$$

Número de observaciones  $Nd = 169 * \frac{R^2}{\bar{X}^2} = 26$  observaciones.

Otras observaciones :

3, 2, 3, 3, 2, 3, 3, 2, 2, 2, 3, 3, 2, 3, 3, 3 min.

**Tabla de la Cronoserie:**

Subgrupo	Cronoserie	Recorridos	Xbarra	
1	3	3	0.00	3.00
2	2	3	1.00	2.50
3	2	3	1.00	2.50
4	3	2	1.00	2.50
5	3	3	0.00	3.00
6	3	2	1.00	2.50
7	3	3	0.00	3.00
8	2	3	1.00	2.50
9	3	2	1.00	2.50
10	2	2	0.00	2.00
11	3	3	0.00	3.00
12	2	3	1.00	2.50
13	3	3	0.00	3.00

Recorrido Promedio  $\bar{R} = \frac{\sum R}{n} = 0,54$  min.

Media Promedio  $\bar{X} = \frac{\sum \bar{X}}{n} = 2,65$  min.

## Anexo 7. Continuación. Cronometraje del funcionario de información y recepción.

### Análisis del Recorrido

Límite Superior  $LSC = D_4 \bar{R} = 1.7608$

Límite Central  $LC = \bar{R} = 0.5385$

Límite Inferior  $LIC = D_3 \bar{R} = 0.0000$

### Análisis de la Media

Límite Superior  $LSC = \bar{X} + A_2 \bar{R} = 3.6662$

Límite Central  $LC = \bar{X} = 2.6538$

Límite Inferior  $LIC = \bar{X} - A_2 \bar{R} = 1.6415$

Gráfico de Recorrido del Cronometraje

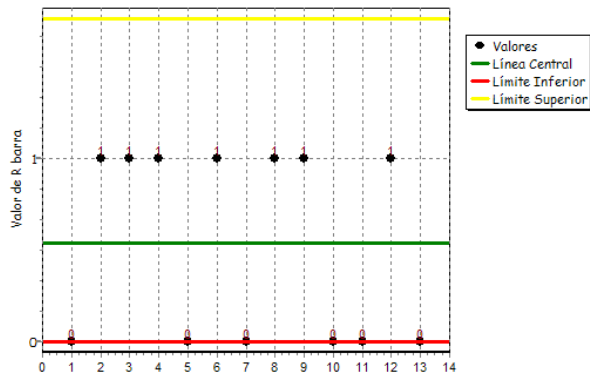
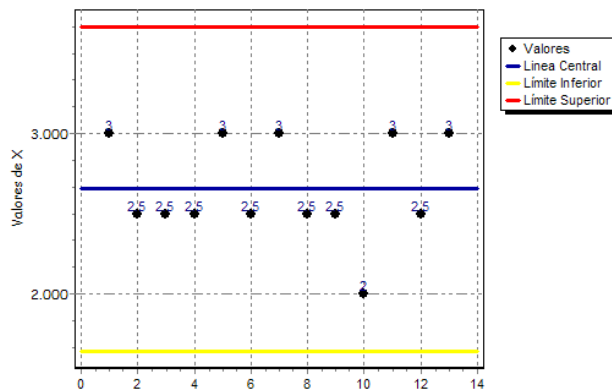


Gráfico de la Media del Cronometraje



El TO por unidad es 2.654 min/u con intervalo de confianza de  $\pm 1.012$  min/u

Los Resultados Obtenidos por la aplicación de la técnica del cronometraje fueron los siguientes:

**TO/uC = 2.65385 min/unidad**

Mediante la aplicación de esta técnica no se pudo determinar al valor de las normas de tiempo y rendimiento, pues no cuenta con todos los datos necesarios

**MedTrab**

**Procesador de Datos de las Técnicas de Estudio de Tiempos para la Normación del Trabajo**

**CopyRight Reserved 2005**

## Anexo 8. Fotografía para el funcionario de trámite de CI y pasaporte.

Tipo de fotografía empleada: **Fotografía Individual**

**Tabla Resumen del Modelo de la Fotografía:**

Concepto	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Promedio
TO	445	435	440	440
TPC	15	15	15	15
TS	0	0	0	0
TIRTO	8	8	7	7.67
TDNP	6	4	5	5
TTNR	0	0	0	0
TITO	15	18	15	16
TIDO	0	0	0	0
TIOC	0	0	0	0
TIC	0	0	0	0
TINE	0	0	0	0
JL	489	480	482	483.67
Vpf	46	50	56	50.67

**Cálculo de la cantidad de días a realizar**

$$N = 560 * \left( \frac{R}{X} \right)^2 = 1 \text{ día(s)}$$

Se necesitarán 1 día(s) para la realización de la fotografía

**Aprovechamiento de la Jornada Laboral**

$$AJL = \frac{TTR + TIR}{JL} * 100 = 96.69 \%$$

El AJL determinado fue del 96.69 %

**Pérdidas de tiempo por TINR y TTNR**

TTNR	TITO	TIDO	TIOC	TIC
0.00 %	3.31 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %

$$P_{TOTAL} = \frac{TINR + TTNR}{JL} * 100 = 3.31 \%$$

Las pérdidas generales por concepto de los TINR y TTNR fueron del 3.31 %

## Anexo 8.Continuación. Fotografía para el funcionario de trámite de CI y pasaporte

### Incrementos por eliminación de las pérdidas de tiempo

TTNR	TITO	TIDO	TIOC	TIC
0.00 %	3.64 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %

$$I_{P_{TOTAL}} = \frac{TTNR + TINR}{TO} * 100 = 3.64 \%$$

Los incrementos generales por la eliminación de las pérdidas por concepto de los TINR y TTNR fueron del 3.64 %

**Los Resultados Obtenidos por la aplicación de la técnica de la fotografía fueron los siguientes:**

JL = 483.670 min

TV = 462.670 min

TO = 440.000

TPC = 15.000

TIRTO = 7.670

TC = 5.000 min

TDNP = 5.000

TEf = 16.000 min

Vpf = 50.670 unidades

TO/uF = 8.68364 min/unidad

AJL = 96.691 %

**Fórmula utilizada para determinar la Norma de Tiempo: Fórmula utilizada para determinar la Norma de Rendimiento:**

$$Nt = \frac{TO}{U} \left( 1 + \frac{\sum TC}{JL - \sum TC} \right) \left( \frac{\sum TV}{TO} \right) \quad Nr = \frac{JL}{Nt}$$

**La norma de tiempo calculada es de: Nt = 9.22642 min/unidad**

**La norma de rendimiento calculada es de: Nr = 52 u/JL**