

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

**Cálculo de la fuerza de trabajo disponible en
el Municipio de Banes**

**Tesis presentada en opción al título de
Ingeniero Industrial**

Autor: Luis Angel Freire Riverón

Tutores: Dra. C. Margarita De Miguel Guzmán
Dr. C. Reyner Francisco Pérez Campdesuñer

Holguín, 2015

DEDICATORIA

A mi mamá, por ser mi ejemplo, mi guía, mi tutora y la persona más
especial en mi vida,

Al resto de mi familia y amigos por siempre brindarme su apoyo
incondicional,

A mis tutores, por su ayuda,

A todos los que les pueda ser útil mi trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a todas las personas que me brindaron su apoyo y tiempo para la elaboración de este trabajo, entre ellos quisiera mencionar a mi oponente quien ha sido incondicional y excepcional todo el tiempo, a los trabajadores de la Oficina Nacional de Estadística y al Vicepresidente Económico del Gobierno, no quisiera ser injusto con los que deje de mencionar pero sepan que les agradezco mucho su ayuda.

PENSAMIENTO

*“La magnitud de lo que logramos, No depende de lo que tengamos para hacerlo,
Sino de la intención Y de lo que sepamos hacer con lo que tenemos.”*

Ernesto Che Guevara

SÍNTESIS

El presente trabajo tiene como objetivo el cálculo de la fuerza de trabajo a través de la aplicación de un procedimiento para diagnosticar la planeación de los recursos humanos a nivel territorial en el municipio de Banes, mediante el cual se determinarán las situaciones límites por especialidades en el horizonte de tiempo planificado para lograr la correcta disposición RH competentes y en las cantidades requeridas.

La aplicación se desarrolló de forma parcial hasta la tercera fase del procedimiento, donde se manifestaron varios problemas relacionados con los niveles de formación identificándose excesos en las especialidades asociadas a la rama de la medicina tanto como déficits en los perfiles afines a las especialidades vinculadas a las ciencias pedagógicas, destacándose una reducción del déficit de recursos humanos en el territorio al 13 % y una disminución del excedente al 3%, además de evidenciar otras variables influyentes que afectan la correcta disposición de los recursos humanos, dificultando el alcance de las metas planteadas a nivel territorial.

El procedimiento aplicado está compuesto por cuatro fases y trece pasos, donde se utilizaron técnicas propias de la Ingeniería Industrial para la obtención de resultados tales como: entrevistas, encuestas, la revisión de documentos, entre otras.

ABSTRACT

The present work has as objective the calculation of the work force through the application of a procedure to diagnose the level of human resources to territorial in the municipality of Banes, by means of which the situations limits will be determined by specialties in the horizon of time planned to achieve the correct disposition competent RH and in the required quantities.

The application was partially developed to the third phase of the procedure, where several problems were detected related to the levels of formation, providing evidence of identity related to the excesses in specialties correlated to the branch of Medicine; as much as deficits in related profiles to specialties linked to pedagogic sciences, standing out a reduction of the deficits of human resources in the territory to 13% and a decrease from the surplus to 3%, in addition to the evidence of other influential variables that act in violating the correct disposition with opportunity on required human resources in quantities and technical necessary attributes, making the reach of the goals difficult at the territorial level.

The applied procedure is made into four phases and thirteen steps, where some techniques of the Industrial Engineering were used for obtaining the results; such as: interviews, surveys, and the revision of documents, among others.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO METODOLÒGICOGICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1 La gestión de recursos humanos en el nivel territorial	5
1.1.1 El recurso humano y su gestión en el nivel territorial. Su incidencia en el desarrollo	6
1.1.2 Rasgos de la gestión de recursos humanos en el nivel territorial.....	8
1.2 La planeación de Recursos Humanos en el nivel territorial	9
1.2.1 Evolución en el reconocimiento de variables que inciden en la planificación de recursos humanos en el nivel territorial.....	11
1.3 Metodología Propuesta para el diagnóstico de la PRH territorial	13
1.4 La planeación de recursos humanos en el contexto territorial del Municipio de Banes	28
CAPÍTULO 2. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL NIVEL TERRITORIAL. CASO DE ESTUDIO EN EL MUNICIPIO DE BANES.....	31
2.1. Fase 1. Preparación inicial	31
2.2. Fase 2. Determinación de los requerimientos de recursos humanos en el nivel territorial.....	33
2.3. Fase 3. Planificación de los procesos de GRH en el nivel territorial para la regulación de la situación límite.	40
2.4. Fase 4. Implantación y ajustes.....	44
CONCLUSIONES.....	45
RECOMENDACIONES	46
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
Anexo 1.....	33

INTRODUCCIÓN

El destino de una nación depende de sus habitantes, los conocimientos, las habilidades, la ideología, las motivaciones; en resumen, los recursos humanos (RH) con que cuenta un país delinearán su propio futuro. Por lo tanto es de vital importancia la correcta utilización y organización del capital humano (CH) disponible.

En los últimos años de este ya comenzado siglo XXI el país se ha visto inmerso en una nueva serie de cambios políticos y económicos mostrando una apertura a nuevas formas de gestión y desarrollo con un mayor grado de eficiencia. Dentro de estas nuevas políticas se encuentran los Lineamientos y uno de sus objetivos es elevar las competencias de la economía del país, dentro de estos se puede mencionar el lineamiento 172¹, referido a la necesidad de contar con herramientas que contribuyan a la eficiente planificación de los RH que se requieren para el desarrollo económico y social en los niveles territoriales, además de otro grupo de lineamientos que abordan el carácter territorial de la planeación de los recursos humanos (PRH) y en sí la gestión de los recursos humanos (GRH).

La GRH es la encargada de propiciar el desarrollo y consolidación de las competencias humanas, las que desde el siglo XX y con mayor énfasis en el XXI constituyen las reservas para impulsar el desarrollo, destacando al RH como el fin y no el medio de este proceso. Bajo esta concepción se debe analizar desde la base el desarrollo de la perspectiva territorial.

Los nuevos estilos de GRH confiados en el método hacia el hombre involucrándolo como resultado final del proceso, posibilitan plantear a la GRH como la base fundamental para el desarrollo humano, tanto en los entornos organizacionales como bajo el criterio de este autor en el nivel territorial.

Esta afirmación permite plantear a la PRH como la variable inicial mediante la cual los restantes procesos de la GRH podrán propiciar los elementos antes afirmados, a partir de su impacto en la optimización de la productividad del trabajo basada en la innovación permanente y progresiva y su consecuente aporte al desarrollo en todos los niveles.

¹ Lineamiento 172. Proyectar la formación de fuerza de trabajo calificada en correspondencia con las demandas actuales y el desarrollo del país, para lo cual es preciso corregir las deformaciones que hoy presenta la estructura de la formación de especialistas de nivel superior, técnicos de nivel medio y obreros calificados

De esta forma la PRH requiere la concreción de las tendencias más actuales de la GRH, las que han encontrado un mejor tratamiento en los niveles organizacionales (De Miguel Guzmán, 2006; Morales Cartaya, 2009; Cuesta Santos, 2010)² acentuándose en el nivel territorial, bajo el análisis de competencias técnicas y el control, que faciliten la oportunidad en la toma de decisiones territoriales para disponer de los RH requeridos tanto en cantidad como en calidad que demandan los intereses de desarrollo tanto económicos, sociales, políticos y naturales de los entornos donde esta se ejerce, a partir de la identificación, fortalecimiento y aprovechamiento de las capacidades endógenas y las oportunidades exógenas (referidas a los RH) que tributen de forma coherente, permanente y armónica al desarrollo tanto individual, organizacional como territorial. Dentro de las tecnologías desarrolladas para el diagnóstico de la fuerza de trabajo disponible en el nivel territorial es necesario mencionar a Martínez Vivar (2013) la cual se considera un paso de avance en este campo, debido a que se logra la integración de las concepciones aportadas por otros autores sobre la PRH a nivel territorial y se validan las variables que intervienen en los procesos de la GRH en este nivel.

La PRH territorial se orienta no solo a lo cuantitativo, sino que reconoce y abarca la necesidad de considerar los perfiles de formación o competencias técnicas, a nivel Nacional el órgano estatal encargado de diseñar, aplicar y controlar las políticas de GRH lo constituye el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) el que si bien ha tenido presente desde sus inicios la PRH en diferentes niveles. En el Municipio de Banes nunca se ha aplicado ningún procedimiento que planifique la fuerza de trabajo disponible lo que constituye un **problema científico** a resolver y a cuya solución contribuye esta ¿Cómo aplicar un procedimiento que permita calcular la fuerza de trabajo disponible en el municipio de Banes?

La cual presenta como **objeto de estudio**; los procesos de GRH en el nivel territorial.

El **objetivo general** de la investigación consiste en calcular la fuerza de trabajo calificada graduada del nivel superior (NS) en el municipio de Banes. Para cumplir el objetivo general, se establecieron los **objetivos específicos** siguientes:

² Enfatizándose en el enfoque de competencias; la formación en todos los niveles, incluyendo la organización que aprende o learning organization y la necesidad del carácter estratégico y constante del control, mediante el cuadro de mando integral

1. Elaborar el marco teórico referencial de la investigación sobre las bases que consideren la pertinencia de la GRH como un proceso territorial, así como el estudio de las tendencias actuales sobre la PRH y su aplicación en este nivel.

2. Seleccionar y aplicar un procedimiento que permita conocer el comportamiento del estado actual de la fuerza de trabajo de los graduados de nivel superior (NS) disponibles en el municipio de Banes.

El **campo de acción** radica en la PRH en el nivel territorial del Municipio de Banes en la Provincia de Holguín.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial y otras especialidades afines:

Métodos teóricos

- Histórico-lógico: en el análisis de la literatura y documentación especializada, con el objetivo de analizar los orígenes, conceptos y modelos existentes de la gestión de los recursos humanos y planeación de los recursos humanos ; así como la caracterización de estos aspectos

- Análisis y síntesis: al procesar la información obtenida en la literatura y las experiencias de los expertos en el tema se caracterizará el objeto y campo de acción de la investigación, y contribuirá a la elaboración de conclusiones

- Inductivo-deductivo: para la verificación de la hipótesis y diagnosticar del objeto de estudio

- Sistémico-estructural: para abordar el carácter sistémico

Métodos empíricos

- Encuestas

- Entrevistas

- Tormentas de ideas

- Consulta y análisis de documentos para la captación de información

El aporte de esta investigación radica en los resultados obtenidos a través de la aplicación de un procedimiento que posibilite conocer el comportamiento de la PRH a

nivel territorial, que integra coherentemente métodos y técnicas necesarias permitiendo realizar un análisis actual de la fuerza de trabajo disponible en el Municipio de Banes. Para su presentación, esta tesis se estructura en lo adelante del modo siguiente: el capítulo I, contiene el marco teórico práctico referencial en el que se sustenta la investigación; el capítulo II, en el cual se describe el procedimiento, se desarrolla y sistematiza la aplicación de la metodología propuesta. Se presenta el cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la bibliografía consultada y, finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, constituyen el complemento de los resultados obtenidos que permitirán la mejor comprensión de la investigación.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO METODOLÒGICOGICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo tiene como objetivo el desarrollo de un estudio teórico práctico sobre el papel de la PRH y su relación con el desarrollo territorial. Consecuentemente se estudian las tendencias y los enfoques de PRH en las organizaciones y en el nivel territorial, su evolución en Cuba y las especificidades sobre esta temática en la Provincia de Holguín y Municipio de Banes, realizando un análisis crítico sobre las características y limitaciones de lo contemplado sobre esta teoría en la literatura consultada.

1.1 La gestión de recursos humanos en el nivel territorial

La gestión de los recursos humanos (GRH) juega un papel importante en la dirección empresarial cubana, varias han sido las escuelas y enfoques surgidos que han dado lugar a las concepciones vigentes en el presente. La actividad de recursos humanos (RH) desde la Revolución Industrial a la fecha ha transitado por diversos estadios. Entre los movimientos esenciales que influyeron en la creación de esta función se encuentran: el cambio tecnológico drástico y la especialización rápidamente incrementada del trabajo asociada con la Revolución Industrial, surgimiento de la negociación colectiva libre; el movimiento de la Administración Científica; los comienzos de la Psicología Industrial; las prácticas gubernamentales de personal que surgieron del establecimiento de una comisión de servicio civil; el surgimiento de especialistas de personal y de varias agrupaciones de estos en el Departamento de Personal; el movimiento de las relaciones humanas y la ciencia de la conducta y la Teoría General de Sistemas (De Miguel, 1997).

Mientras que a nivel territorial ha mostrado un desarrollo más lento, avanzando desde las exigencias que han impuesto las contemporáneas corrientes sobre el desarrollo territorial, exigiendo la potenciación e integración de todos los recursos y actores en aras del mejoramiento del bienestar humano. La necesidad de desarrollo de esta función en este nivel, orientada sobre la consideración de acciones vinculadas a la formación, reclutamiento, selección, inducción, incentivos, planificación cuantitativa y cualitativa de RH y seguridad y salud en el trabajo. Procesos que en su integración, contribuyen a garantizar los RH tanto en cantidad como en cualidad que demandan los

niveles de desarrollo en el territorio, al que evidencian a este proceso como indispensable para la obtención y mantenimiento del recurso crítico en el logro de las metas territoriales.

1.1.1 El recurso humano y su gestión en el nivel territorial. Su incidencia en el desarrollo

La evolución del pensamiento empresarial si bien genera y consolida nuevos conocimientos también ocasiona múltiples divergencias sobre una misma teoría, lo que provoca diversas interpretaciones que dificultan el consenso de los investigadores para abordar un mismo objeto.

Esta problemática incide en los análisis que se desarrollan para tratar al ser humano y su relación con las organizaciones y(o) entornos de modo general, destacándose diversas acepciones para referirse a este objeto, caracterizadas por el propio medio de desarrollo de la teoría.

Grupos de autores reflejan el término como (RH) hiperbolizándolo desde la óptica económica considerándolo en su gestión como medio y no fin en sí mismo, otros se refieren al talento humano (TH)³ observando las cualidades innatas en las personas y en otros casos igualándolo al referido RH, destacan los que lo explican como capital humano (CH)⁴ observándose un tratamiento tradicional para enfocar su gestión, otros lo involucran a las contemporáneas teorías sobre capital intelectual (CI)⁵ sin existir una clara diferenciación respecto al CH y otros fundamentalmente en el nivel territorial lo asocian al término fuerza de trabajo calificada (FTC)⁶ para destacar los niveles de calificación especializados para el desempeño de funciones de igual carácter. Esta diversidad en el tratamiento del término no contribuye a mantener una consecuencia lógica para describir a las personas como un todo holístico (Cuesta Santos, 2010), aspecto que conduce para el desarrollo de esta investigación a asumir el término recurso humano, entendido por las personas que trabajan y para su ajuste al contexto territorial potenciales a trabajar que aportan CH y CI.

En la concepción territorial, las formas de administración pública resultan determinantes

³ Freeman, 1985; Dunn,R. y Dunn K, 1993; Samper, 1994; Alonso y Benito, 1996; Purcell y Renzulli, 1998; Porter, 1999; Chiavenato, 2003; Martínez Vivar, 2009

⁴ Stanley, 1964; Becker, 1964; Castro Ruz, 2005; Jiménez Ruiz, 2007; Morales Cartaya, 2009; Nieves Julves, 2009

⁵ Davenport, 1998; Edvinsson y Malone, 1999; Norton, 2001; Martínez et al., 2006; Ulrich, 2007

⁶ García Espalter, 2005; Resolución 132 MES, 2006; Resolución 105 MEP, 2008; Torres Cala, 2010

en la búsqueda del desarrollo de sus localidades, donde los gobiernos deben jugar un rol conector para la interacción e integración entre los diferentes actores sociales, locales y regionales de las potencialidades e interrelaciones entre aspectos económicos, políticos, sociales, naturales, institucionales y culturales; como condición de un desarrollo que incorpore fuertes componentes externos al propio territorio, pero con una visión prospectiva desde lo local Boffill (2008).

La aproximación al desarrollo territorial (local) se manifiesta inicialmente en los años 70 en Europa, a partir de las grandes transformaciones que acompañaron a la reestructuración productiva, que abandonaba el industrialismo fordista por los sistemas productivos flexibles junto con el avance de los procesos integracionistas y el impacto de la revolución tecnológica. La respuesta territorial a las demandas locales, devino en toda una concepción que asumió el desarrollo como una estrategia consensuada entre actores, definida por la concertación de los agentes locales, económicos, públicos y privados unidos por el interés común de la defensa y dinamización de su entorno, en aras de movilizar energías y potencialidades endógenas para la definición de alternativas de desarrollo y la promoción de las actividades correspondientes, siempre a partir de las iniciativas y recursos territoriales, creando sinergia y buscando los apoyos externos posibles Arias Guevara(2008).

Esta perspectiva de desarrollo depende ineludiblemente de la cantidad, capacitación y utilización de los RH y su capacidad para aplicar, consolidar y asimilar nuevos conocimientos, afirmándose este, como centro y fin en el modelo para la gestión económica política y social de los territorios Arias Guevara (2008).

Resultando a partir de esta concepción, el fin del clásico concepto de desarrollo Neoliberal orientado al fomento de la infraestructura económica, promoviéndose el desarrollo territorial como un proceso que contribuye al crecimiento socioeconómico sostenible, que dinamiza las interconexiones entre los actores, para que se gestionen acciones operativas y estratégicas conducentes al desarrollo económico como base del desarrollo social.

Bajo este prisma destaca con relevante importancia la GRH en el nivel territorial, sobresaliendo autores que concuerdan en la necesidad de abordarla como un proceso que satisfaga los intereses de desarrollo en este nivel, donde se vinculen de modo

sistémico los subprocesos asociados al conocimiento de las características demográficas de la población (registro de población), a la planificación tanto cuantitativa como técnica de los requerimientos de RH para el desarrollo de los planes territoriales, al reclutamiento, selección e inducción tanto de los requerimientos resultantes de la planificación como del propio proceso de formación, a la atención sobre las acciones tanto de incentivos como de seguridad y salud para la minimización de los patrones de emigración de los RH del territorio. Actividades que han contado con un mayor desarrollo tanto teórico como técnico en el nivel organizacional (Martínez Vivar, 2012).

1.1.2 Rasgos de la gestión de recursos humanos en el nivel territorial

La GRH reviste una importancia relevante en la administración contemporánea, manifestándose en su evolución múltiples teorías que han contribuido a las bases de los conceptos actuales. Esta función ha estado condicionada por importantes procesos de interrelaciones (Marrero Fornaris, 2002; Sánchez Rodríguez 2007; Cuesta Santos, 2010) que datan desde el comienzo de la Revolución Industrial, gestionándose actividades relativas al reclutamiento, control de ausentismo, mantenimiento de la disciplina y pago de salarios; pasando a ser desde el último lustro del siglo pasado un estilo con renovados enfoques orientados a observar al hombre como resultado final de este proceso⁷, valorándose con mayor énfasis al conocimiento como activo de éxito de las organizaciones y en su conjunto de los territorios Martínez Vivar (2012) y los procesos que lo garantizan.

Esta evolución ha tenido como objeto de desarrollo y aplicación en lo fundamental el nivel organizacional, destacándose puntos comunes de modo explícito o no para abordar la organización como un sistema y al factor humano como componente determinante en el logro de los objetivos de la administración⁸; bajo esta óptica ha evolucionado la GRH, la que ha visto influenciado su desarrollo por el propio avance de las escuelas de administración y cuyo tratamiento, de modo independiente, se inicia alrededor de los años de 1950 (Marrero Fornaris, 2002 y De Miguel Guzmán, 2006).

⁷ Autores que destacan al hombre como resultado final del proceso de GRH: (Beerl, 1990; Werther y Davis, 1991; Harper y Lynch, 1992; Sikula, 1994; Puchol, 1994; De Miguel Guzmán, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007; Morales Cartaya, 2009; Cuesta Santos, 2010)

⁸ Autores que lo resaltan: Menguzzato y Renau, 1995; García Vidal, 2006; De Miguel Guzmán, 2006; Morales Cartaya, 2009; Nieves Julbe, 2009; Cuesta Santos, 2010

La GRH, al contener las características del sistema del cual forma parte a su vez, debe ser tratada como tal, motivo que justifica el carácter sistémico, de varios de los modelos desarrollados alrededor de la misma; de igual manera evolucionó el carácter estratégico, reconociéndose la necesidad de desarrollar las funciones de la gestión bajo este prisma extendiéndose a todos los subsistemas o funciones relativas a la administración, vinculándose a la GRH por ser los RH los responsables de idear y aplicar las estrategias, además por constituir la GRH un núcleo funcional reconocido de la gestión, elementos que figuran como rasgos de la GRH en el nivel organizacional.

1.2 La planeación de Recursos Humanos en el nivel territorial

Desde tiempos remotos, el hombre ha manifestado preocupación en conocer por anticipado aquello a que deberá enfrentarse en el tiempo por venir.

Lo que se busca con la planeación no es tan solo el diseño de escenarios, sino la manera de alterarlos y sacarles el mayor provecho posible. Se trata, por tanto, de llevar a cabo la acción de planear el futuro en vez de padecerlo.

La planeación de la empresa apareció primero en Norteamérica a finales de la década de los 50 extendiéndose esta práctica a otros países. El sistema de planeación en las empresas, surgió a partir de cuatro premisas básicas:

1. Antes de redactar un plan que se proyecta para lograr un objetivo, hay que decidir” qué es lo que se quiere lograr”
2. En épocas de cambios rápidos es necesario prever el futuro, tan lejano como se pueda, para anticipar estas transformaciones
3. En lugar de considerar a una empresa como una cantidad de departamentos, debe considerarse como un todo, es decir, un sistema
4. Dar toda su importancia al medio ambiente externo, a la empresa, antes de elaborar cualquier plan Echevarría, 1985: uno de los instrumentos claves de la dirección científica de la empresa, la misma determina cuales son las exigencias y características que deben regir para organizar la institución empresarial.

Su aplicación en el nivel territorial es un tema más complejo, es de vital importancia mencionar que son numerosas las teorías referentes a la PRH generando diferentes concepciones que distan unas de otras respecto a su alcance, objetivos, características, elementos condicionantes y nivel de aplicación lo que demuestra la carencia de

consenso para abordar la temática.

Por este motivo se cita el análisis aportado por Martínez Vivar (2013), mediante el estudio de las variables en ellos contenidas y la integración de las concepciones antes estudiadas.

Analizando la representatividad de cada grupo en los diferentes conceptos y bajo el criterio empírico de este autor se concluye que la PRH en el nivel territorial es un proceso sistemático, oportuno, complejo y racional orientado hacia el escenario futuro más probable de desarrollo en el nivel territorial, para proveer la cantidad de RH necesarios y con las competencias técnicas requeridas, así como las estrategias para asegurarlas, con el objetivo de contribuir a la satisfacción de las demandas de RH resultantes de los planes de desarrollo en este nivel y a la mejora de la eficiencia y eficacia de la GRH de manera general.

A partir del concepto expresado, el autor considera necesario destacar un conjunto de elementos que marcan las demandas que subyacen y (o) emergen del análisis realizado, entre estas se consideran:

- ✓ Demanda su integración con los escenarios de desarrollo territoriales como elemento prospectivo para el desarrollo en este nivel, asumiendo los análisis a partir de las condiciones territoriales y sus modificaciones, traducido a requerimientos de RH tanto en cantidad como en cualidades técnicas
- ✓ Debe incorporar estrategias que garanticen satisfacer los requerimientos de RH tanto cuantitativos como cualitativos (desde el análisis técnico) resultantes del nivel organizacional, lo que marca el carácter sistémico entre la PRH en el nivel territorial y el organizacional y la propia consideración de los procesos que intervienen en el nivel territorial para asegurar las demandas de RH
- ✓ La PRH en el nivel territorial a partir de la consideración del carácter tanto prospectivo como sistémico, demanda de indicadores de control, que contribuyan a los ajustes oportunos sobre los requerimientos de RH tanto cuantitativos como cualitativos y los procesos que los garantizan para favorecer el uso objetivo de recursos económicos, humanos y sociales. Aspectos estos que se abordarán para el análisis de los enfoques de PRH que se estudian.

1.2.1 Evolución en el reconocimiento de variables que inciden en la planificación de recursos humanos en el nivel territorial

Las variables incidentes en la PRH en el nivel territorial han estado en constante evolución acorde al incremento de las necesidades tanto organizacionales como territoriales (Mahi, 2008; Martínez Vivar, 2012); estas se han expresado desde el propio surgimiento del hombre y su necesidad de organizarse para trabajar, donde se distinguieron variables vinculadas a los incentivos para la repartición de los resultados del trabajo, para el reconocimiento del status de la persona en su núcleo social, para la mejora de los niveles de vida, la propia protección de la comunidad, el ocio, entre otras que distinguen la aparición insipiente de una función de GRH primitiva. Otra variable de este período se relacionó con la calificación para el desarrollo de tareas (asociada con la acumulación de habilidades para el desarrollo de trabajos), estructurándose grupos de personas con habilidades similares para la ejecución de actividades, las que se trasmitían entre generaciones a través de lo que en la actualidad se ha dado a llamar como capacitación y desarrollo, la que dependía del grado de vejez de la persona y su distinción social (la calidad de este docente empírico estaba dada por la acumulación de experiencias). Elementos que permitían en la época el mantenimiento de la moral de los grupos sociales, la consolidación de la lealtad hacia la comunidad y en sí mismo la propia sostenibilidad de la vida.

En los comienzos y mediados de la Revolución Industrial (Palenzuela, 2008; Romero, 2008; Pelegrino, 2009) aumentan las complejidades tecnológicas, evolucionándose de actividades manufactureras hacia esquemas mecánicos, donde se incrementan los requerimientos de la planificación territorial tanto económica como de personas que viabilizaran los retos del desarrollo, consolidándose las variables abordadas anteriormente y desarrollándose otras entre las que destacan: la consideración de los fenómenos de movilidad de las personas, destacando dos corrientes para su análisis, una que orienta su teoría desde el nivel territorial, observando el tema desde el orden demográfico a partir de los análisis migratorios tanto de RH como de población en general y otra, que se sustenta desde el nivel empresarial manifestada a partir de la fluctuación laboral que experimentan los RH en las organizaciones en determinados

períodos de tiempo, resultados que están asociados a las mejoras salariales y condiciones de vida más confortables, los reconocimientos sectoriales (organizacionales) a las profesiones y la polivalencia tanto de los cargos como de los perfiles de formación, la calidad de los centros formadores y las competencias de sus claustros como referencias para los procesos de selección, la atención a la seguridad y salud de los empleados, el aumento de los costos de formación y desarrollo como resultado de la identificación más acabada de los requerimientos de los cargos para el desempeño de las funciones, la atención a la caducidad de la vida útil de los empleados (jubilaciones) y sus reemplazos, el desarrollo de nuevas inversiones y los propósitos de las mismas (análisis estratégico), la modernización tecnológica, el aumento poblacional y la mejora de la esperanza de vida e indicadores de mortalidad y natalidad; variables que estuvieron de modo general condicionadas por la satisfacción de las necesidades en las personas de seguridad, fisiológicas, de participación, reconocimiento y para las empresas y el territorio para el aumento de la productividad, el logro de los objetivos y el mantenimiento de los mejores empleados. En lo contemporáneo estas variables han asumido un papel más preponderante para garantizar en el nivel territorial la armonía entre la creación de bienes y servicios y su consumo, elemento que distingue la aparición de planes estratégicos de mejor calidad y control que asumen las variaciones de los niveles de actividad y los consecuentes requerimientos de RH para su desarrollo. Fomentándose en el nivel territorial procesos de formación, reclutamiento, selección, incentivos, seguridad y salud, orientados hacia estos planes; promoviéndose el reconocimiento sectorial hacia las especialidades y como consecuencia el reconocimiento social, actuándose sobre las capacidades de los centros de formación, los costos asociados, la eficiencia de los ciclos formativos y la aplicabilidad de las competencias formadas como parte de la contribución de la PRH en el nivel territorial en lo particular y la GRH en general al desarrollo.

Lo referido anteriormente aunque disperso en la literatura consultada, refleja una evolución en el reconocimiento teórico de grupos de variables que inciden en la PRH en el nivel territorial, las que deberán encontrar un tratamiento metodológico para su gestión en este nivel.

1.3 Metodología Propuesta para el diagnóstico de la PRH territorial

La GRH humanos representa un campo muy amplio dentro y fuera del sistema empresarial, en Cuba muchos de las ramas que lo componen no han sido del todo desarrollados, la PRH desde su perspectiva territorial se puede considerar dentro de estas. La tecnología desarrollada por el Drc. Rodobaldo Martínez Vivar fue la utilizada para la aplicación de este trabajo; debido a que es uno de los estudios más recientes realizados dentro de esta rama, en él se integran las concepciones de los autores que más aporte han realizada en este campo, es un procedimiento validado a través de su tesis doctoral; el cual cuenta con 4 fases y 13 pasos y se describe a continuación.

Fase 1. Preparación inicial

Objetivos: Crear las condiciones que contribuyan a la asignación de las responsabilidades para la aplicación del procedimiento, a partir del comprometimiento y capacitación tanto del gobierno territorial como de las organizaciones que integran el territorio. Concertar los requerimientos de RH organizacionales a los intereses de desarrollo tanto territoriales como sectoriales (expresión del escenario de desarrollo más probable en el nivel territorial).

Paso 1. Creación del equipo multinstitucional

Para la conformación del equipo multinstitucional se han de tener presente los niveles territoriales establecidos en la estructura política administrativa vigente en el país, donde en cada nivel debe existir un equipo que se subordina al nivel superior, el que de manera obligatoria debe estar conformado por los actores estatales responsables de la determinación de las necesidades de RH y los formadores de esas necesidades en cada nivel; el liderazgo de los equipos recae en los gobiernos acorde con el nivel que se trate. Se incluye además en este paso la asignación de las responsabilidades para la aplicación del procedimiento, que transitan desde: la obtención, procesamiento y toma de decisiones sobre las variables que intervienen en la movilidad de los RH y las que inciden en el proceso de formación de RH según el territorio y las especialidades que se planifican, hasta el diseño y control de los planes. Es necesario observar que todas las responsabilidades que se encarguen tienen que estar representadas en el equipo creado. El funcionamiento de esta estructura debe ser sistemático y permanente.

Paso 2. Comprometimiento con la aplicación del procedimiento

Este paso se desarrollará siempre que se evidencie bajo nivel de conocimientos e interés en la temática, a partir de la variabilidad que puedan sufrir las estructuras estratégicas tanto de gobierno como de las organizaciones. Incluye la realización de reuniones, charlas y (o) seminarios a estas estructuras, así como al equipo de trabajo creado para la aplicación del procedimiento; donde se exponga con claridad la importancia del RH para el desarrollo territorial y de la planificación como herramienta para su obtención. Sensibilizado y comprometido tanto el nivel de gobierno como el grupo de trabajo. Se deberá lograr el mismo resultado con los directivos de organizaciones del nivel territorial en análisis, sobre la base de esclarecer la necesidad, las ventajas y los métodos que se emplearán, aclarándose las consecuencias tanto positivas como negativas para el desarrollo de las organizaciones y territorio en general. Para ello se emplearán los denominados talleres de sensibilización. En estos talleres se tratará de combinar la formación teórica con la propia aplicación del procedimiento, a fin de continuar el trabajo de comprometimiento con este.

Paso 3. Capacitación

Se deben implementar acciones de capacitación al equipo multistitucional que contribuyan a fomentar el conocimiento tanto teórico como práctico de la temática que se aborda y con ello el desarrollo con calidad y oportunidad de las responsabilidades asignadas en el paso 1. Para ello se emplearán talleres de capacitación que contribuyan al dominio de las técnicas contenidas en el procedimiento según los niveles de participación, así como la interpretación de los resultados de las mismas. Resulta necesario señalar que la capacitación debe observarse como un proceso integral y sistemático en la aplicación del procedimiento y no un mero paso ordenado de esta fase y dirigida a los actores que anteriormente se señalan, resultan además objetos de capacitación las estructuras de gobiernos y organizacionales en estudio.

Paso 4. Alineación de las plantillas de recursos humanos de las organizaciones al escenario de desarrollo territorial más probable

Este paso iniciará, siempre que existan en el nivel territorial, estudios que indiquen los intereses de desarrollo de este nivel, los que deben estar enmarcados en el escenario de desarrollo territorial más probable y derivados hacia las organizaciones que integran

el nivel en análisis. En caso de no contarse con este tipo de estudio desarrollado y socializado, se propone la utilización del procedimiento aportado por (Sánchez Paz, 2008).

Fase 2. Determinación de los requerimientos de recursos humanos en el nivel territorial

Objetivos: Determinar cuantitativa y cualitativamente los requerimientos de RH por especialidades en el nivel territorial y el análisis de los procesos de GRH que aseguran la satisfacción de estos.

Paso 5: Recopilación de la información relevante sobre de los requerimientos de RH por especialidades en el nivel territorial

Para el desarrollo de este paso se propone el procedimiento específico (anexo 1). Acorde al período que se planifica, cuantificar a nivel territorial los requerimientos de RH por especialidades que se derivan del nivel de actividad proyectado (incluye variaciones de las condiciones tecnológicas, creación de nuevas organizaciones, fusión y (o) extinción de organizaciones, etc.). Estos requerimientos son recogidos y procesados a partir de los modelos tipos expresados en los anexos 2, 3, 4 y 5.

Tarea 5.1 Certificación de la información relevante

Se deben certificar con el objetivo de asegurar la calidad del proceso de planificación por el órgano estatal encargado de administrar las políticas de GRH a partir de su liderazgo en el grupo de trabajo conformado, las informaciones entregadas por las organizaciones, para ello se procede según se muestra en el anexo 6, si las informaciones no cumplen los parámetros de certificación se deberán devolver para su ajuste proponiéndose a la organización la asesoría o capacitación en el tema.

Tarea 5.2 Consolidación de la información relevante en el nivel territorial

Certificadas las informaciones se deben consolidar por organismos a nivel de territorio las cantidades de RH por especialidades que se requieren para cumplir el nivel de actividad proyectado a través del indicador 1.1.

Cantidades de RH del territorio para el año meta por especialidad

Significado: Expresa las cantidades de RH por especialidades para el año meta (que se planifica) del territorio en estudio.

Objetivo: Cuantificar a nivel de territorio las cantidades de RH por especialidades para el año meta

$$CRHa_{\text{especialidad } j} = \sum_{\text{organismo } i}^{\text{organismo } n} CRH_{\text{especialidad } j} + RHVO_{\text{especialidad } j} \quad (1.1)$$

Donde:

- CRHa= Cantidad de RH ajustada a partir de la identificación a nivel de organizaciones de las variables que de acuerdo a este nivel generan la movilidad de los RH por especialidades identificadas en el modelo tipo 1
- CRH= Cuantificación y calificación técnica de los RH de la especialidad j que se requieren a nivel territorial para el año que se planifica con el objetivo de satisfacer los intereses tanto territoriales como sectoriales
- RHVO: Los RH en el nivel organizacional a variar que en el momento del procesamiento que ocupan cargos que demandan un nivel de especialización (NS, TM, OC) y que al planificar el nivel de actividad para el año que se proyecta se estimarán como: jubilados, emigrados, inmigrados, enfermos y otras bajas. (Ver la explicación y procesamiento de estas variables en el anexo 7)

Paso 6. Determinación de la situación límite de RH por especialidades a nivel de territorio

Se debe determinar matemáticamente la influencia de las variables que inciden en la movilidad de los RH en la especialidad que se analiza sobre los requerimientos de RH por especialidades determinados mediante el indicador 1.1. Este procesamiento se realiza según el indicador 1.2, obteniéndose como resultados tres estados: estado de excedencia cuando RH necesarios (RHN) resulta negativo, estado de déficit cuando RHN resulta positivo y estado de equilibrio cuando RHN es cero. La información de este procesamiento se consolida a nivel de territorio según la tabla 1.1.

Tabla 1.1. Tabla para la consolidación del estado de la situación límite por especialidades a nivel de territorio

Estado de la situación límite	Especialidades	Cantidad
Excedencia		
Equilibrio		
Déficit		

Recursos humanos necesarios (RHN)

Significado: Expresa el estado cuantitativo y (o) cualitativo de la situación límite que experimentará el tipo de RH que se requiere para el año que se analiza.

Objetivo: Determinar por especialidades a partir del comportamiento de las variables que inciden en la movilidad de los RH tanto a nivel organizacional como territorial para el año que se analiza la situación límite de los tipos de RH que se requieren.

$$RHN_{\text{especialidad } j} = CRH\alpha_{\text{especialidad } j} - RHE_{\text{especialidad } j} - RHFNE_{\text{especialidad } j}$$

(1.2)

Donde:

- **RHN:** La cantidad de RH necesarios de la especialidad que se analiza para el desempeño del nivel de actividad proyectado a nivel territorial
- **RHE:** Los RH existentes de la especialidad que se analiza que desempeñan cargos de que demandan un nivel de especialización (NS, TM, OC) o no en el momento del procesamiento
- **RHV :** Los RH a variar en el nivel territorial que en el momento del procesamiento ocupan cargos que demandan un nivel de especialización (NS, TM, OC) y que al planificar el nivel de actividad para el año que se proyecta se estimarán como: emigrados e inmigrados a nivel territorial resultado del modelo tipo expresado en el anexo 5 para la identificación de las variables de movilidad de los recursos humanos a nivel territorial
- **RHFNE:** Se refiere a los RH formados radicados en el territorio no empleados, controlados por el órgano de gobierno correspondiente. Constituyen excedentes de RH como resultado de la previsión de procesos de extinción y (o) fusión de organizaciones, optimización de plantillas, etc.

Paso 7. Análisis de los procesos de GRH que inciden en la situación límite por especialidad en el nivel territorial

A partir de conocer el estado de la situación límite por especialidad en el nivel territorial, se deben analizar los procesos de GRH que en este nivel inciden en el tipo de estado manifestado, con el objetivo de identificar las causas que originan tales comportamientos. Para ello se propone un grupo de indicadores por cada proceso de GRH, agrupados en dos direcciones de evaluación:

Indicadores de eficiencia: Indicadores que permiten medir el resultado de la planeación en términos de recursos.

Indicadores de eficacia: Indicadores que permiten medir como la planeación de los RH logra los resultados esperados y satisface las expectativas del territorio.

En estos indicadores se resumen las variables relacionadas con la GRH a nivel territorial y con las que de una u otra forma la PRH en este nivel guarda relación. A continuación se profundiza en cada uno de los indicadores:

Indicadores de eficacia

Idoneidad del inventario de cargos en el nivel territorial

Significado: Expresa la compatibilidad entre los requerimientos de los cargos expresados en el nivel territorial y las especialidades que poseen los RH ocupantes para su desempeño.

Objetivos: Determinar a partir del conocimiento de los requerimientos que demandan los cargos a nivel territorial la idoneidad de los RH ocupantes.

$$ICT = \frac{\sum_{i=1}^n RHE_i - \sum_{i=1}^n RH_{ni}}{\sum_{i=1}^n RHE_i} \quad (1.3)$$

Donde;

ICT: Idoneidad del inventario de cargos en el nivel territorial

RHe: RH empleados en el inventario de cargos del territorio

RHni: RH empleados en el inventario de cargos del territorio no idóneos

Índice de candidatos por especialidades en déficits

Significado: Expresa los intereses de los candidatos para optar y (o) emplearse en las especialidades que se concentran en déficits.

Objetivo: Conocer las cantidades de candidatos que se presentan por cada especialidad en déficits.

$$ICED = \left(\frac{\text{Candidatos presentados por especialidades en déficits}}{\text{Plan (oferta) de especialidades en déficits}} \right) * 100\% \quad (1.4)$$

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Este indicador puede ser medido desde dos direcciones:

- Primero, sobre aquellos candidatos ya formados (que se encuentran desvinculados y (o) no empleados eficientemente que poseen un perfil afín al demandado y que forman parte de los excesos de RH en el territorio) que se interesan explícitamente por la especialidad deficitaria entre las ofertas de especialidades en déficits
- Segundo, aquellos candidatos no formados optantes por el plan de formación (ya sea de pregrado o postgrado) para la especialidad en déficits entre el plan de formación de la especialidad.

Resultando necesario que este indicador sea al menos 100 %.

Cantidad de recursos humanos reorientados

Significado: Expresa la cantidad de RH por especialidades que se reorientan para compensar el estado de déficits en el nivel territorial.

Objetivos: Determinar la cantidad de RH por especialidades que se reorientan hacia los estados de déficits.

$$CRHR = \sum_{especialidad=1}^{especialidad=n} \frac{RHR}{RHaR} * 100\% \quad (1.5)$$

Donde:

CRHR: Cantidad de RH reorientados

RHaR: RH a reorientar

RHR: RH reorientados

Índice de recursos humanos válidos

Significado: Expresa la calidad de los instrumentos de selección aplicados para garantizar el estado de equilibrio.

Objetivo: Conocer la cantidad de RH que logran insertarse laboralmente como resultado del proceso de reorientación y (o) de formación.

Para el proceso de reorientación de RH

$$IRHV = \left(\frac{RHR}{RHaR} \right) * 100\% \quad (1.6)$$

Para el proceso asociado al plan de formación de RH

$$IRHV = \left(\frac{\text{Egreso inducido del plan de formación}}{\text{Total de RH seleccionados para el plan de formación}} \right) \quad (1.7)$$

Impacto de la planeación en la satisfacción de los empleadores a nivel territorial

Significado: Expresa el nivel de satisfacción de los empleadores con los requerimientos demandados (formación de pregrado y postgrado).

Objetivos: Determinar el nivel de satisfacción de los empleadores con los requerimientos demandados (formación de pregrado y postgrado).

$$IPSE = \left(\frac{\sum_{i=1}^m IrA_i * EA_i}{120 * m} \right) * 100 \quad (1.8)$$

Donde;

m: Cantidad de encuestados

IrAi: Importancia relativa del atributo i

EAI: Estado del atributo i se determina mediante la mediana de la evaluación del atributo i

Impacto de la formación en la productividad del trabajo en el nivel territorial

Significado: Expresa la relación entre el nivel de calificación de los RH y los requerimientos del inventario de cargos del nivel territorial

Objetivos: Determinar la existencia de los fenómenos de sobrecalificación y (o) descalificación de los RH respecto a los requerimientos del inventario de cargos del nivel territorial.

$$S = \sum_{i=1}^n \frac{RHPSRC}{TRHC} * 100\% \quad (1.9)$$

$$D = \sum_{i=1}^n \frac{RHPIRC}{TRHC} * 100\% \quad (1.10)$$

Donde;

TRHC: Total de RH calificados de la especialidad

S: Sobrecalificados

RHPSRC: Recursos humanos con perfil superior a los requerimientos del cargo

D: Descalificados

RHPIRC: Recursos humanos con perfil inferior a los requerimientos del cargo

Índice de ocupación de los planes de formación

Significado: Expresa el nivel de ocupación de los planes de formación

Objetivo: Conocer el completamiento de los planes de formación

$$IOPF = \left(\frac{\text{Cantidad de RH seleccionados para el plan de formación de la especialidad } x}{\text{Total de plazas del plan de formación de la especialidad } x} \right) * 100\%$$

(1.11)

Impacto de la planeación en la elevación del reconocimiento social a nivel territorial de las especialidades

Significado: Expresa el nivel de satisfacción de la sociedad (formación de pregrado y postgrado).

Objetivos: Determinar el nivel de satisfacción de la sociedad con los perfiles de formación. (Evaluar la actitud de selección de perfiles de formación de la sociedad)

$$IRS = \left(\frac{\sum_{i=1}^m IrA_i * EA_i}{110 * m} \right) * 100 \quad (1.12)$$

Donde:

m: Cantidad de encuestados

IrAi: Importancia relativa del atributo i

EAI: Estado del atributo i se determina mediante la mediana de la evaluación del atributo i

Impacto de la planeación en la elevación del reconocimiento sectorial de las especialidades

Significado: Expresa el nivel de satisfacción de la sociedad (formación de pregrado y postgrado).

Objetivos: Determinar el nivel de satisfacción de la sociedad con los perfiles de formación. (Evaluar la actitud de selección de perfiles de formación de la sociedad)

$$IRSr = \left(\frac{\sum_{i=1}^m IrA_i * EA_i}{140 * m} \right) * 100 \quad (1.13)$$

Donde:

m: cantidad de encuestados

IrAi: Importancia relativa del atributo i

E_{Ai}: Estado del atributo *i* se determina mediante la mediana de la evaluación del atributo *i*

Índice de incentivos

Significado: Expresa el grado en que se aprovechan las oportunidades de utilizar los incentivos para impulsar el desempeño territorial.

Objetivo: Evaluar el nivel de utilización de las oportunidades de incentivos por parte de la GRH a nivel territorial, como modo de contribuir al desempeño territorial.

$$II = \left(\frac{\text{Acciones de incentivos desarrolladas}}{\text{Acciones de incentivos planificadas}} \right) * 100\% \quad (1.14)$$

Índice de controles de seguridad y salud realizados

Significado: Expresa el nivel de cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el nivel territorial.

Objetivo: Conocer como el cumplimiento de los controles sobre la seguridad y salud.

$$ICRsst = \left(\frac{\text{Total de controles sobre seguridad y salud realizados}}{\text{Total de controles planificados}} \right) * 100\% \quad (1.15)$$

Índice de controles de seguridad y salud aprobados

Significado: Expresa el nivel de desempeño de las normas de seguridad y salud en el nivel territorial.

Objetivo: Conocer como se cumplen las normas de seguridad y salud en el nivel territorial.

$$ICAsst = \left(\frac{\text{Total de controles sobre seguridad y salud realizados aprobados}}{\text{Total de controles realizados}} \right) * 100\%$$

(1.16)

Exceso de recursos humanos por especialidad

Significado: Expresa la cantidad de RH por especialidades (estén empleados o no) con que cuenta el territorio que no se están utilizando eficientemente.

Objetivos: Determinar la cantidad de RH por especialidades (estén empleados o no) con que cuenta el territorio que no se están utilizando eficientemente.

$$ERHe = \sum_{i=1}^n \frac{RHFNE_i}{TRHC_i} * 100\% \quad (1.17)$$

Donde:

RHFNE: Se refiere a los RH formados radicados en el territorio no empleados, controlados por el órgano de gobierno correspondiente. Constituyen excedentes de RH como resultado de la previsión de procesos de extinción y (o) fusión de organizaciones, optimización de plantillas, etc.

Déficits de recursos humanos por especialidad

Significado: Expresa la cantidad de RH por especialidades que requiere el territorio y no se disponen.

Objetivos: Determinar la cantidad de RH por especialidades que requiere el territorio que no se disponen.

$$DRHe = \sum_{especialidad=1}^{especialidad=n} \frac{RHDTe_i}{RHN_i} * 100\% \quad (1.18)$$

Donde:

RHDTe: RH en déficits en el territorio por especialidad

Índice de movilidad territorial

Significado: Expresa la cantidad de migraciones por especialidades que se generan en el territorio

Objetivo: Conocer la cantidad de migraciones por especialidades que se generan en el territorio

$$IMT = \frac{E+I}{2*CTE} * 100\% \quad (1.19)$$

Donde:

E: Cantidad de emigrados de la especialidad que se analiza

I: Cantidad de inmigrados de la especialidad que se analiza

CTE: Cantidad existente en el territorio de la especialidad que se analiza

Indicadores de eficiencia

Índice económico por exceso en formación

Significado: Expresa el sobregasto económico en que se incurre por contar con planes de formación no ajustados a los requerimientos de RH territoriales.

Objetivo: Conocer el sobregasto económico ocasionado por el exceso de RH en formación.

$$IEEF = (CRHSex * PGFex) \quad (1.20)$$

Donde:

CRHSex: Cantidad de RH en superávit de la especialidad x

PGFex: Promedio de gasto de formación de la especialidad x

Índice de productividad territorial

Significado: Expresa la relación entre el valor de los bienes, trabajos y servicios terminados (producción mercantil) entre el promedio de RH empleados a nivel territorial.

Objetivo: Conocer el comportamiento de la producción mercantil respecto al promedio de RH empleados en el territorio

$$IPT = \frac{PM}{Pr RH} \quad (1.21)$$

Donde:

PM: Valor de la producción mercantil

PrRH: Promedio de RH empleados en el territorio

Índice de salario medio territorial

Significado: Expresa el importe de las retribuciones devengadas por el RH empleado en un período de tiempo.

Objetivo: Conocer el gasto que por concepto de retribuciones al RH empleado se genera en el territorio.

$$ISM T = \frac{FST}{Pr RH} \quad (1.22)$$

Donde:

FST: Fondo de salario territorial (real)

PrRH: Promedio de RH empleados en el territorio

Correlación salario medio productividad territorial

Significado: Expresa el respaldo productivo del salario medio territorial.

Objetivo: Conocer el respaldo productivo del salario medio territorial.

$$\Theta SMT - PT = \frac{ISM T}{PT} \quad (1.23)$$

Índice de gasto de jubilaciones por enfermedad

Significado: Expresa el nivel de gastos en que se incurre por jubilaciones por enfermedad.

Objetivo: Conocer como se comportan los gastos en que se incurren por jubilaciones por enfermedad.

$$IGJE = PEJE - EJ * PPSS \quad (1.24)$$

Donde:

PEJE: Promedio de edad de los jubilados por enfermedad

EJ: Edad de jubilación

PPSS: Promedio de pago de seguridad social

Índice de gastos por accidentes de trabajo

Significado: Expresa el nivel de gastos en que se incurre por accidentes de trabajo

Objetivo: Conocer como se comportan los gastos en que se incurren por accidentes de trabajo.

$$IGA = TATF * MPS + TATNF * MPS \quad (1.25)$$

Donde:

TATF: Total de accidentes de trabajo fatales

MPS: Monto de prestación social

TATNF: Total de accidentes de trabajo no fatales

Impacto económico de la planeación por exceso de RH

Significado: Expresa el impacto económico en que se incurre por contar con RH en exceso a nivel territorial.

Objetivos: Determinar el costo económico asociado al exceso de RH por especialidades y de manera general en el territorio.

$$IEPERH = IERHT * CFRH \quad (1.26)$$

Donde:

IEPERH: Impacto económico de la planeación por exceso de RH

CFRH: Costo de formación de RH

Fase 3. Planificación de los procesos de GRH en el nivel territorial para la regulación de la situación límite

Objetivos: Planificar, a partir del análisis realizado, las estrategias territoriales desde los procesos de GRH en este nivel que contribuyan a minimizar los estados de déficits y (o) excesos de RH y la mantención del estado de equilibrio como vía para satisfacer los intereses territoriales.

Paso 8. Diseño de estrategias para el estado de excedencia de RH

El estado de excedencia puede expresarse a partir de dos análisis; primero, puede existir la excedencia de RH ya formados según la especialidad que se analice y estos se encuentran territorialmente empleados en cargos (de baja complejidad) que no demandan el nivel de competencias que estos poseen (se expresa de esta manera el fenómeno de la sobrecalificación) y (o) lo contrario (manifestándose el fenómeno de la descalificación); segundo, la existencia de RH formados que no han sido empleados y (o) que se encuentran desempleados (por motivos de la optimización de plantillas y (o) otros tipos de procesos) y que territorialmente se concentran como la bolsa de empleo del período que se analiza. El (anexo 8) ilustra el procedimiento específico para el desarrollo de este paso.

Paso 9. Diseño de estrategias para el estado de equilibrio

El estado de equilibrio resulta la situación límite ideal en que se debe manifestar el RH para satisfacer los intereses territoriales según el período de tiempo que se analiza. Para garantizar su estabilidad, se deben diseñar estrategias que contribuyan a la consolidación del reconocimiento social, territorial y sectorial de las especialidades que en este estado se manifiesten.

Paso 10. Diseño de estrategias para el estado de déficits

El estado de déficit puede ser satisfecho a través de las estrategias explicadas en el paso 8, si estas no son capaces de equilibrar esta situación resulta necesario evaluar los excesos de los tipos de especialidades de otros territorios para su incorporación al territorio objeto de análisis, de no lograrse la reducción total de los déficits, entonces es necesario el diseño de planes de formación (planes de formación de pregrado y (o) postgrado) que garanticen los requerimientos deficitarios.

Para el desarrollo de este paso se propone el procedimiento específico que muestra el (anexo 9). Los procesos de incentivos y la seguridad y salud deben diseñarse e implementarse con mayor oportunidad para este estado con los objetivos de mantener los que están empleados y motivar (reconocimiento social) a los posibles a emplear. Para el diseño de estos procesos se propone retomar el paso 9.

Posteriormente se debe determinar matemáticamente, según el indicador 1.27, los RH a formar por especialidades. Resultando de este análisis el plan de formación tanto de pregrado como de postgrado a planificar.

Recursos humanos a formar (RHF)

Significado: Expresa las cantidades de RH por especialidades que se requieren insertar en el proceso de formación.

Objetivo: Determinar matemáticamente, a partir del comportamiento de la eficiencia del proceso docente de la especialidad en análisis, los RH a formar para la mitigación del estado de déficits.

$$RHF_{especialidadj} = RHN_{especialidadj} - RA_{especialidadj} - InF_{especialidadj} + BA_{especialidadj} + EF_{especialidadj}$$

(1.27)

Donde;

- **RA:** Patrón de comportamiento de los reproceso del proceso de formación para la especialidad j para el período que se analiza
- **BA:** Patrón de comportamiento de las bajas en el proceso de formación para la especialidad j para el período que se analiza
- **EF:** Patrón de comportamiento de la emigración formable para la especialidad j para el período que se analiza
- **InF:** Patrón de comportamiento de la inmigración formable para la especialidad j para el período que se analiza

Paso 11. Temporización y asignación de recursos para los procesos de GRH en el nivel territorial

Se deben temporizar los procesos de la GRH encargados de asegurar el estado de equilibrio de RH a nivel territorial, entre los que se concentran: el inventario de cargos y personal del territorio, el reclutamiento, la selección e inducción, la formación, los incentivos y la seguridad y salud, de manera que se aseguren los RH en cantidad y calidad requeridas para el desarrollo de los intereses territoriales. La temporización de estos procesos parte de precisar los momentos de inicio y terminación de cada uno de ellos, así como los requerimientos de recursos tanto financieros como materiales para su ejecución. Con este fin pueden emplearse algunas técnicas tradicionales de

planificación; entre ellas se destacan las técnicas de estimación, los Gráficos de Gantt y el método de la Ruta Crítica

Fase 4. Implantación y ajustes

Objetivos: Implantar la planificación y mantener el control para determinar posibles desviaciones y evaluar el impacto de las medidas aplicadas para realizar los ajustes necesarios.

Paso 12. Implantación de las acciones planificadas

En este paso se aplica lo planificado y se mantiene el control de las acciones, de modo que se puedan realizar los ajustes necesarios según la práctica lo demande.

Paso 13. Evaluación de la planeación

El proceso de PRH a nivel territorial a partir de su integralidad, influye en todas las funciones de la GRH de este nivel, por ello al evaluar el impacto de la misma se deben considerar las variaciones en los indicadores de eficacia y eficiencia. El período de evaluación varía a partir del momento de planificación que se esté desarrollando, lo que determina que esta fase no se ejecute únicamente al concluir el ciclo de planeación, ya que existen indicadores que contribuyen a diferentes fases y pasos del proceso que permite la corrección de desviaciones de manera oportuna.

1.4 La planeación de recursos humanos en el contexto territorial del Municipio de Banes

Con el objetivo de lograr un mayor nivel de competencias, es de vital importancia realizar una eficiente planeación de los recursos en aras de su optimización, el órgano estatal encargado de diseñar, asesorar y controlar las políticas de GRH lo constituye el MTSS, a partir de la estandarización de un conjunto de leyes, normas y normativas asociadas a la organización del trabajo las cuales abordan metodológicamente la PRH orientada fundamentalmente hacia el nivel organizacional.

Para el análisis de estos elementos se aborda como objeto de estudio práctico a la Provincia de Holguín y específicamente al Municipio de Banes, este encuentra en la zona norte y central de la provincia de Holguín, con una población ascendente a los 79 961 habitantes. Se localiza en los 20°56'06'' de latitud norte y los 75°44'18'' de longitud oeste. Limita al norte y al este con el Océano Atlántico, la Bahía de Banes, el municipio de Antilla y la Bahía de Nipe, al sur con el municipio de Mayarí y al oeste con

los municipios de Rafael Freyre y Báguano. Tiene una extensión territorial de 761,9 Km², ocupando el tercer lugar entre los municipios de la provincia. El municipio está formado por dos regiones naturales y se encuentra situado sobre una llanura ondulada que nace después de concluir el grupo Maniabón.

Los recursos naturales del municipio están constituidos en lo fundamental por sus suelos agrícolas, así como también por grandes recursos paisajísticos con amplias posibilidades de aprovechamiento para el turismo, se cuenta con una superficie agrícola de 492,96 Ha y 8 playas de gran calidad con una capacidad de 27000 bañistas, tiene más de 100 sitios arqueológicos, numerosos carsos, cuatro bahías, magníficas áreas de pesca y paisajismo submarino y áreas forestales naturales de gran valor científico-recreativo.

Observándose un saldo migratorio de -87 cada 1000 habitantes y un envejecimiento ascendente a un 23 % del total, así como la tasa de desempleo para el cierre 2014 se encontró en un 2.5 %; su base económica se encuentra dividida entre la actividad turística perteneciente a la empresa de los servicios y la actividad agrícola.

Los problemas de gestión y coordinación entre organismos, la falta de cumplimiento del marco legal vigente, los insuficientes incentivos económicos, entre otros aspectos, agudizan el desarrollo integral en este territorio. Estos elementos se muestran en términos de RH, destacándose en este territorio para una evaluación realizada en el 2015, mostrando un déficit de 550 demandas de nivel superior para las diferentes especialidades, del mismo modo se aprecian excesos de RH ya formados o en formación ascendentes a 1186 de nivel superior. Al realizar una evaluación del mismo período referente al proceso de formación se destaca la existencia de un sobregasto en formación ascendente a \$ 10 733 687 por período completo de formación (2016-2020) (este sobregasto está dado en franca contradicción respecto a los déficits antes comentados, pues se originan a partir de existir en formación especialidades no demandadas por el territorio) (ver figura 1.5)

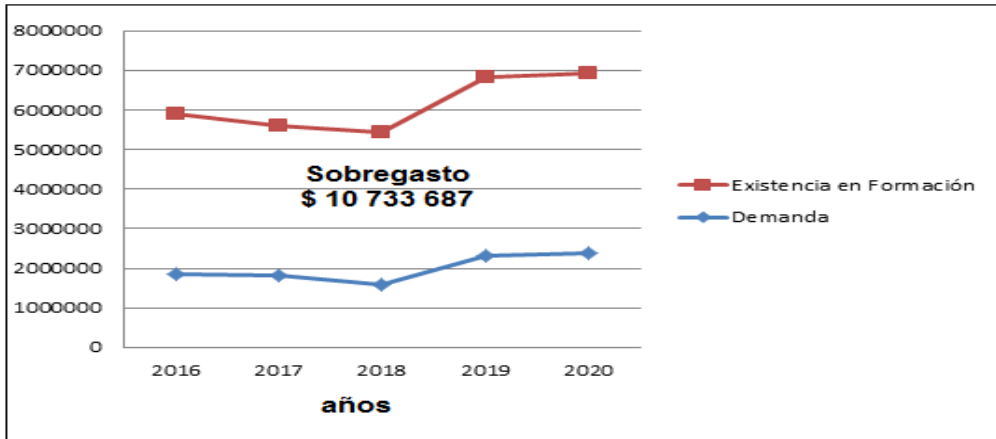


Figura 1.5.Distribución de la demanda y disponibilidad de los RH en el Municipio de Banes para el quinquenio 2016-2020

Los resultados evidenciados no son satisfactorios, los cuales son provocados por una serie de causas que atentan contra la correcta PRH tanto a nivel territorial como organizacional, dentro de las cuales se pueden mencionar : el plan de ingreso Provincial se realiza a partir de las demandas municipales de RH, y su ejecución (exámenes de ingreso) tienen un carácter Provincial, lo cual determina que no exista correspondencia entre lo que se demanda por el municipio y lo que ingresa de ese municipio; la no consideración para la elaboración de los planes de ingreso (a cualquier nivel) de las emigraciones y (o) inmigraciones de los estudiantes en formación (manifestadas en los cambios de dirección de un municipio a otro), lo que trae consigo estados de déficit y (o) excesos de RH para la ejecución de los planes de ubicación laboral, elemento este que al no considerarse altera los balances de disponibilidad RH realizados; el desconocimiento de los recursos humanos ya formados potenciales a emplear (por diversas vías de egreso de los centros formadores de RH) con que cuenta el territorio, generándose estados de exceso de RH y (o) déficits según se analice; limitaciones en la consideración de los patrones de comportamiento y su modelación en el nivel territorial referentes a: emigración y (o) inmigración de los RH formados.

CAPÍTULO 2. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL NIVEL TERRITORIAL. CASO DE ESTUDIO EN EL MUNICIPIO DE BANES

La Provincia de Holguín es creada en 1977 con la penúltima división político-administrativa, representa el cuarto lugar en extensión territorial en el país con 9 293 kilómetros cuadrados y una densidad poblacional superior al millón de habitantes, posee estructuralmente subordinado 14 municipios, destacando el Municipio de Banes con una extensión territorial de 761,9 Km², ocupando el tercer lugar entre los municipios de la provincia y la población asciende a 79 961 habitantes.

El municipio Banes se encuentra en la zona norte y central de la provincia de Holguín. Se localiza en los 20°56´06´´ de latitud norte y los 75°44´18´´ de longitud oeste. Limita al norte y al este con el Océano Atlántico, la Bahía de Banes, el municipio de Antilla y la Bahía de Nipe, al sur con el municipio de Mayarí y al oeste con los municipios de Rafael Freyre y Báguano.

Posee un universo empresarial diversificado, concentrando entre las principales actividades económicas la producción agrícola y la industria hotelera.

2.1. Fase 1. Preparación inicial

En el desarrollo de esta fase se crearon y asignaron las responsabilidades del equipo multistitucional, del nivel Municipal, además se desarrollaron varios talleres de capacitación que contribuyeron a la responsabilidad y conocimiento, de las técnicas para el desarrollo del procedimiento.

Paso 1. Creación del equipo multistitucional y asignación de responsabilidades

Se conformó el equipo de trabajo multistitucional. El cual se estructuró por un funcionario: de la Dirección Provincial del MTSS, de la Dirección Provincial del MINED, de Educación Superior, del organismo global de la economía y un consultor externo; asumiendo el liderazgo en la aplicación del procedimiento las Direcciones tanto Provincial como Municipal del MTSS y para el control de su aplicación el Gobierno tanto en la Provincia como en el Municipio en las figuras del Vicepresidente para los asuntos económicos, asignándose las diferentes responsabilidades a los miembros del equipo quedando descriptas de la siguiente manera: la Dirección Provincial y Municipal del MTSS son los máximos responsables en la aplicación del procedimiento y manejo de los resultados y el MINED y la Educación Superior para la obtención, procesamiento,

análisis y entrega de los resultados de las variables que intervienen en el modelo referentes al proceso de formación y para que de conjunto con la Dirección Provincial y Municipal del MTSS apliquen el procedimiento.

Pasos 2 y 3. (Comprometimiento con la aplicación del procedimiento y capacitación)

Se desarrollaron 2 sesiones de trabajo en forma de talleres, dónde se precisaron los antecedentes y objetivos del estudio y se esclarecieron las técnicas a utilizar en el desarrollo del procedimiento y las responsabilidades derivadas con los miembros del equipo y 25 directores de recursos humanos encargados de la función de planificación en el nivel organizacional; con el objetivo de alcanzar el compromiso necesario y definiéndose las responsabilidades para el desarrollo de la investigación. Se realizaron 4 talleres de capacitación donde se explicaron y controlaron la aplicación de las técnicas propuestas.

Paso 4. Alineación de las plantillas de recursos humanos de las organizaciones al escenario de desarrollo territorial más probable

Para la correcta aplicación de este paso, se solicitó al Gobierno Municipal el plan de desarrollo del territorio enmarcado en el horizonte de tiempo (2015-2020), en el cual se puede apreciar que los analizados están relacionados con la actividad agrícola y turística (ver anexo 10), con el objetivo de lograr una mayor eficiencia en la prestación de los servicios logrando una correcta interrelación entre los mismos.

Se conoce que el total poblacional asciende a 79.961 habitantes, de ellos 40 647 son hombres y 39 200 mujeres (en los últimos 10 años la densidad poblacional se ha mantenido estable), destacándose según los rangos de edades la mayor cantidad de población por encima de los 59 años de edad (15 881 habitantes se concentran entre las edades de 59-65 años de edad) lo que muestra una población de elevado envejecimiento, restando solamente una población en edad laboral de 45 983 habitantes. El saldo migratorio es de -87 por cada 1000 habitantes y la tasa de desempleo del 2.5%. Los recursos naturales del municipio están constituidos en lo fundamental por sus suelos agrícolas, así como también por grandes recursos paisajísticos con amplias posibilidades de aprovechamiento para el turismo, se cuenta con una superficie agrícola de 492,96 Ha y 8 playas de gran calidad con una capacidad

de 27 000 bañistas, tiene más de 100 sitios arqueológicos, numerosos carsos, cuatro bahías, magníficas áreas de pesca y paisajismo submarino y áreas forestales naturales de gran valor científico-recreativo.

El universo empresarial del territorio está conformado por 70 organizaciones de ellas 23 son presupuestadas y el resto presentan objetos empresariales, además cuentan con 108 tipos de empleos no estatales. El desarrollo educacional está compuesto por un total de 121 escuelas, de ellas 93 primarias, 12 secundarias y 4 preuniversitarios. Las demás se encuentran repartidas en los diferentes tipos de enseñanza hasta el 12 grado; existen tres círculos infantiles, donde desarrollan una ardua labor. La educación cuenta con una matrícula de 11 550 estudiantes y un personal docente frente al aula de 1 499.

No se pudo realizar la alineación de plantillas de RH debido a la falta de estudios de trabajos realizados en los organismos, a parte de problemas relacionados con la coordinación y tiempo, para más información ver (anexo 11)

2.2. Fase 2. Determinación de los requerimientos de recursos humanos en el nivel territorial

Se logró la obtención de los requerimientos de RH tanto en cantidad como en calidad en el nivel territorial en un 100% de los organismos que realizaron demandas y el análisis de los procesos de GRH en este nivel que aseguran la satisfacción.

Paso 5: Recopilación de la información relevante sobre de los requerimientos de RH por especialidades en el nivel territorial

Se logró la obtención de los documentos necesarios racionados con los requerimientos de RH para la correcta aplicación del procedimiento.

Tarea 5.1 Certificación de la información relevante

Los documentos adquiridos de la aplicación del paso anterior, se sometieron a través de un funcionario del MTSS del municipio y un consultor externo, con el objetivo de su certificación, para la validación en cuanto a la relación con el período de planificación seleccionado. Certificándose las informaciones de los 40 organismos participantes. EL principal problema detectado fue:

- ✓ En el 20% de los organismos analizados no existía una correcta relación entre los niveles de actividad y los requerimientos de RH.

- ✓ Solo el 15 % de las entidades certificadas poseían los perfiles de competencia de los cargos, los cuales utilizaban en la realización de las demandas de los RH.

Se logró la certificación de la información de las entidades involucradas en el proceso a pesar de las reiteradas devoluciones, con el objetivo de su correcta conformación.

Tarea 5.2 Consolidación de la información relevante en el nivel territorial

Dentro de las variables reconocidas que influyen en la actuación de la plantilla se pueden mencionar la movilidad y las jubilaciones.

Paso 6. Determinación de la situación límite de RH por especialidades en el nivel territorial

Se determinaron las cantidades de recursos humanos de las especialidades demandadas (CRHa), los requerimientos de estos por especialidades (ver anexo 12 y 13) y la influencia de las variables que inciden (variables del orden territorial) en la movilidad de los RH en el nivel territorial. En la figura 2.1 se observa el comportamiento de las especialidades en el quinquenio (2016-2020), en el cual se destaca una estabilidad positiva en los años 2016 y 2017 mientras que para el año 2020 se observa una situación desfavorable al existir un exceso de 140 RH formados.

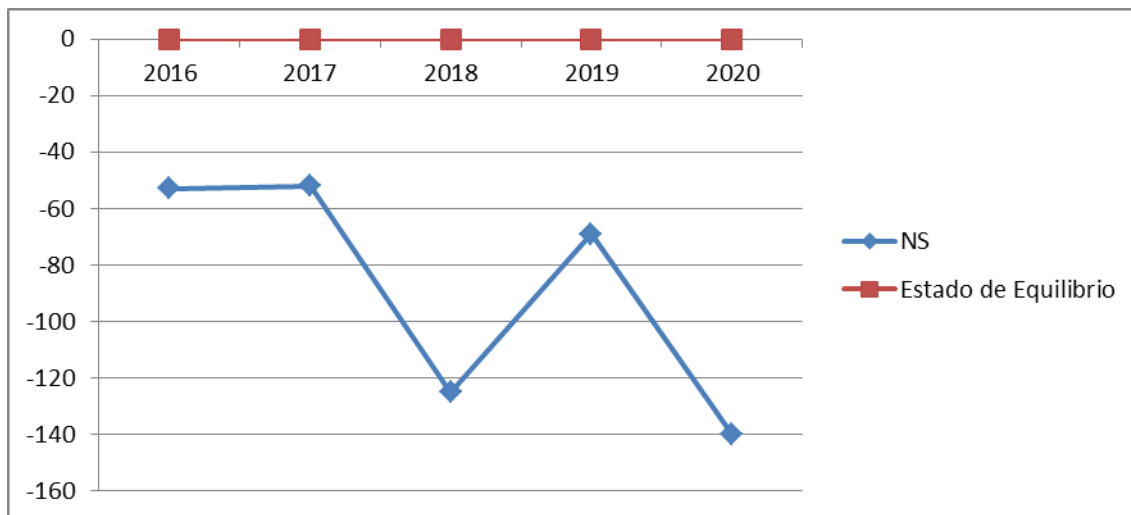


Figura 2.1. Situación límite por niveles de formación en el territorio hasta el 2020

Paso 7. Análisis de los procesos de GRH que definen la situación límite por cada especialidad

A partir del análisis realizado a la situación límite por especialidades a nivel sectorial, se procedió a la evaluación de los procesos de GRH que inciden en la misma.

La idoneidad del inventario de cargos en el nivel territorial, según se observa en la figura 2.2, la existencia de un satisfactorio nivel de compatibilidad entre los requerimientos de los cargos expresados en el inventario de cargos en el territorio y las especialidades que poseen los RH ocupantes para su desempeño.

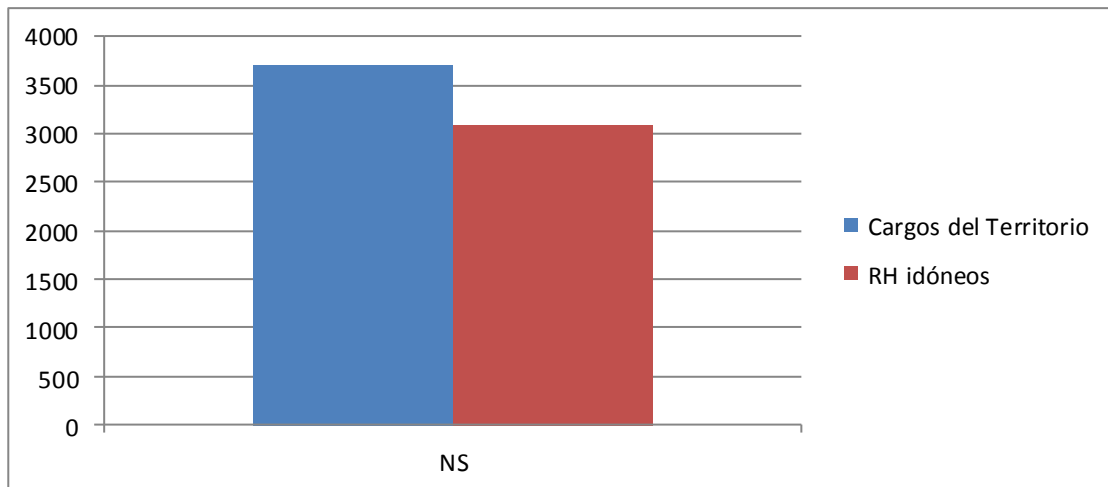


Figura 2.2. Idoneidad del inventario de cargos en el nivel territorial

Mediante el análisis a la variable reclutamiento según la evaluación del índice de candidatos por especialidades en déficits se valoró de deficiente en función de existir una relación desfavorable entre los candidatos presentados a las especialidades concentradas en ese estado y la oferta de plazas en convocatorias en el nivel territorial, según ilustra la figura 2.3 las especialidades asociadas a los perfiles pedagógicos son las más deterioradas apreciando un bajo nivel de candidatos por su convocatoria.

De los indicadores evaluados relacionados a la selección, el índice de recursos humanos válidos según el indicador 1.7 se comportó favorable respecto a los egresos inducidos y los totales seleccionados para los planes de formación de los cursos regulares diurnos, aunque no el requerido (próximo al 100%) existiendo de manera general un 70% de egresos inducidos respecto a los planes de reclutamiento.

La satisfacción de los empleadores con los requerimientos demandados se comportó de manera general aceptable, los resultados se obtuvieron mediante encuestas ver anexo 14, luego de procesadas y determinada su fiabilidad en el paquete estadístico SPSS 20

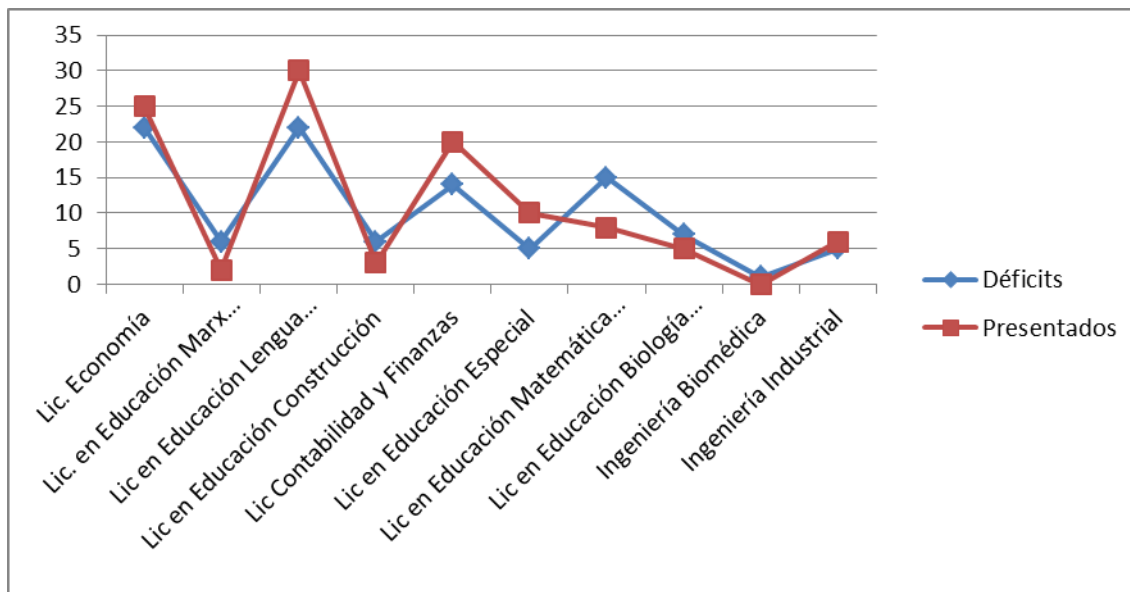


Figura 2.3. Ejemplos de especialidades en déficits por niveles de formación en el territorio vs candidatos presentados

arrojó como resultado que la fiabilidad del instrumento es de 0.76 superior a 0.7 por lo que la validez de la investigación es considerable, dentro de los atributos analizados pertenecientes a este indicador se identificó que los RH inducidos responden en un 75% a las demandas de perfiles de formación realizadas por su organismo el cual se puede valorar aceptable a diferencia de la participación en el diseño o propuesta de contenidos para los programas de formación de los RH que demanda comportándose como el más desfavorable.

Luego de analizar el impacto de la formación en la productividad del trabajo se puede concluir que los fenómenos de sobrecalificación y descalificación los cuales presentaron valores de un 15% y 9% respectivamente atentando contra el nivel de ocupación del inventario de cargos del territorio y como consecuencia se limita el desempeño de funciones especializadas, el resultado ideal sería la tendencia a cero. En este aspecto inciden fundamentalmente los organismos del MINAG, MINTUR y Poder Popular.

En la evaluación del índice de ocupación de los planes de formación se comprobó como deficiente, sobresaliendo las especialidades del perfil pedagógico, destacando en estos resultados elementos que los planes de formación para el NS (planes de ingreso a la Educación Superior) presentan un carácter provincial, lo cual determina que no exista correspondencia entre lo que se demanda por el municipio y lo que ingresa al plan de

ese municipio, observándose para el período evaluado un nivel de ocupación del plan respecto a las demandas en un 41%.

El reconocimiento social de los perfiles de formación de las especialidades en el territorio se evaluó como deficiente, incidiendo en mayor medida, los perfiles asociados a las ciencias pedagógicas y agrícolas, evidenciándose este fenómeno más acentuado al realizar los análisis por organismos (sectores de la economía del municipio), destacándose en los encuestados insatisfacciones con el reconocimiento sectorial a los perfiles de cargos y como consecuencia a las especialidades de los ocupantes. Existiendo inconformidades con las políticas salariales, como forma de retribución, no estaban desempeñando su papel de estimulador principal; al igual que el nivel de satisfacción con los perfiles de formación fue desfavorable, existieron muchas quejas con respecto a los empleos en cargos no afines a su perfil de formación, igualmente se constató, que las políticas salariales aplicadas a cargos de elevada complejidad en los organismos descritos, no eran lo suficientemente estimulantes para que los RH de perfiles afines los ocuparan. Razones que justifican los argumentos planteados sobre la descalificación y (o) sobrecalificación. Los resultados se obtuvieron mediante encuestas ver anexo 15 y 16, luego de procesadas y determinada su fiabilidad en el paquete estadístico SPSS 20 arrojó como resultado que la fiabilidad del instrumento fue de 0.8 en el primer caso y en el segundo de 0.72 ambas superior a 0.7 por lo que la validez de la investigación es considerable.

El índice de incentivos en el nivel territorial se evaluó de aceptable después de analizar elementos como la transportación, el fondo habitacional, las opciones de recreación y ocio entre otras, condiciones que pueden incentivar y asegurar la estancia de los recursos humanos a través de la estimulación.

Del mismo modo se evaluó de satisfactorio el índice de controles realizados sobre seguridad y salud en el territorio al cumplirse en un 100% el cumplimiento de estos, mientras que los resultados de los mismos a la hora de calcular los indicadores de eficiencia en el Municipio no fueron favorables, existiendo un índice de gastos de jubilaciones por enfermedades de \$ 208 830 al año y el índice de gastos por accidentes de trabajo se evaluó como deficiente, observándose un monto total ascendente a \$ 154 840 en el año.

Los índices de excesos y (o) déficits de RH formados residentes en el territorio obtuvieron una evaluación deficiente, relacionándose estos indicadores a los RH formados empleados y que por sus niveles de calificación no resultan idóneos para el desempeño de las funciones del cargo, localizándose los principales problemas en los sectores de la educación y la salud .

El índice de movilidad territorial de los RH formados se evaluó de deficiente observándose un alto nivel de emigración, algunos de los factores que intervienen en estos resultados son las aperturas migratorias vigentes en el país y el compromiso de servicios internacionalistas hacia países hermanos. Los resultados pueden apreciarse en la figura 2.4.

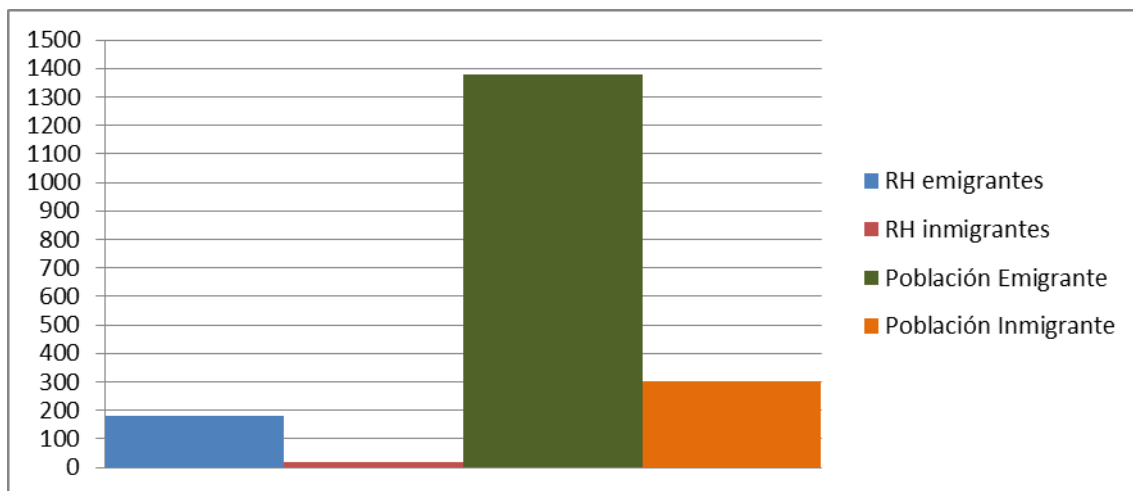


Figura 2.4. Comparación entre la movilidad territorial de los RH formados y población en general

Al evaluar los indicadores referentes a la eficiencia de la GRH en el territorio se obtuvo que el índice económico por exceso en formación resultó como deficiente al destacarse un sobregasto en formación de \$ 10 733 687 (este dato es solamente referido a la formación de pregrado para el NS).

El índice de productividad territorial se evaluó como aceptable al observarse un saldo positivo en los balances de cuentas del territorio ascendente a 12 625,5 miles de pesos, mediante un análisis realizado a la producción mercantil se detectó el crecimiento de las utilidades de las empresas con respecto al año anterior ver figura 2.5.

El índice de productividad territorial se evaluó como aceptable al evidenciarse un saldo positivo en los balances de cuentas del territorio ascendente a 10 494,5 miles de pesos

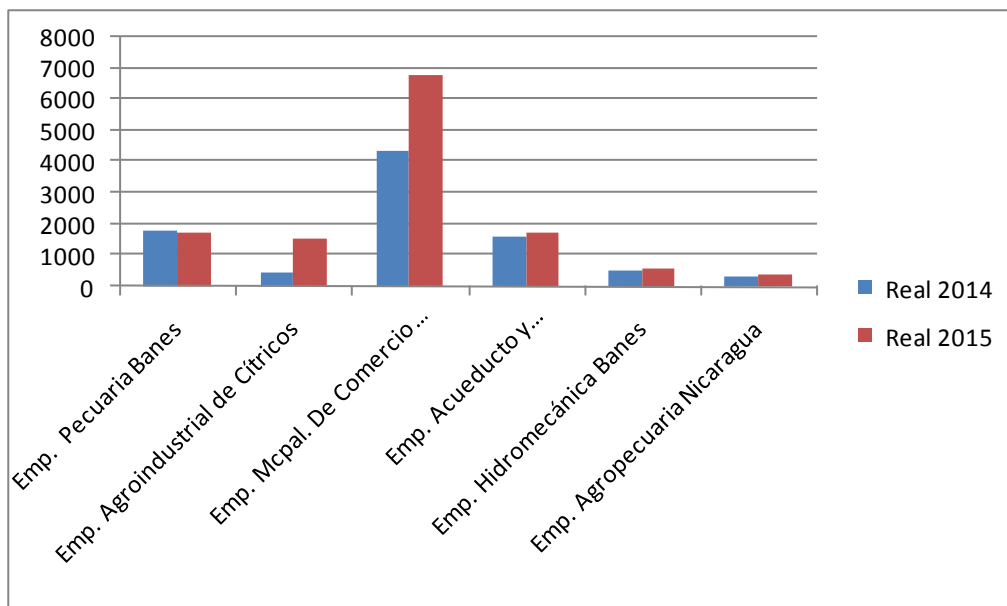


Figura 2.5. Producción Mercantil en (MP) del cierre de marzo del 2015 en el cierre del primer trimestre del año 2015.

El índice de salario medio anual territorial (año 2015) se valoró como deficiente (salario medio anual de \$4356 por trabajador), resultando de estos indicadores una correlación salario medio productividad desfavorable ascendente a 0,9 y su tendencia debería ser a 0,3. Destacándose un impacto económico de la planeación por exceso de RH formados en el territorio de \$924 850 en el año.

En la figura 2.5 se muestran en general los resultados obtenidos por los indicadores antes calculados, de forma global se puede arribar a la conclusión de que existen varios factores que atentan contra la correcta realización de la GRH y con esta la PRH.2.3.

Figura 2.6. Estados de los indicadores de eficiencia y eficacia de la GRH en el territorio.

Procesos de GRH en el nivel territorial	Eficacia(2015)					
	Concepto	Indicador	Nivel de Referencia			
			D	A	S	A S
Formación	Índice económico por exceso en formación	IEEF	X			
	Índice de productividad territorial	IPT		X		
Incentivos	Índice de salario medio territorial	ISMT	X			
	Correlación salario medio productividad territorial	SMPTT	X			
Seguridad y Salud	Índice de gasto de jubilaciones por enfermedad	IGJE	X			
	Índice de gastos por accidentes de trabajo	IGA	X			
Planeación	Impacto económico dela planeación por exceso de RH	IEPERH	X			

Procesos de GRH en el nivel territorial	Eficiencia(2015)					
	Concepto	Indicador	Nivel de Referencia			
			D	A	S	A S
Inventario de cargos y personal	Idoneidad del inventario de cargos a nivel	ICT		X		
Reclutamiento	Índice de candidatos por especialidades en déficits	ICED	x			
Formación	Impacto de la planeación en la satisfacción de los empleadores a nivel territorial	IPSE		X		
	Impacto de la formación en la productividad del trabajo a nivel territorial	S o D	x			
	Índice de ocupación de los planes de formación	IOPF	X			
Incentivos	Impacto de la planeación en la elevación del reconocimiento social a nivel territorial de las especialidades	IRS	X			
	Impacto de la planeación en la elevación del reconocimiento sectorial de las especialidades	IRSr	x			
	Índice de Incentivos	II		X		
Seguridad y Salud	Índice de controles de seguridad y salud realizado	ICRsst				X
	Índice de controles de seguridad y salud aprobado	ICAsst				x
Planeación	Exceso de recursos humanos por especialidad	ERHe	X			
	Déficits de recursos humanos por especialidad	DRHe	x			
	Índice de movilidad territorial	DMT	x			

2.3. Fase 3. Planificación de los procesos de GRH en el nivel territorial para la regulación de la situación límite.

Después de realizar el análisis a los resultados obtenidos, se diseñaron las estrategias para favorecer desde la GRH territorial, al estado de equilibrio de los RH de aquellas especialidades que se manifestaron en déficits y (o) excesos para lograr mantener la estabilidad y con este el equilibrio para una correcta PRH a nivel territorial.

Paso 8. Diseño de estrategias para el estado de excedencia de RH

Mediante los resultados obtenidos se evidenció el ascenso del estado de excedencia en el periodo, el cual se comportó según se muestra en la figura 2.7; debido al áspero incremento de los niveles de formación de la especialidad de Lic. en Medicina la cual

aporta la mayor cantidad de recursos humanos no requeridos en el Municipio según se muestra en la figura 2.8.

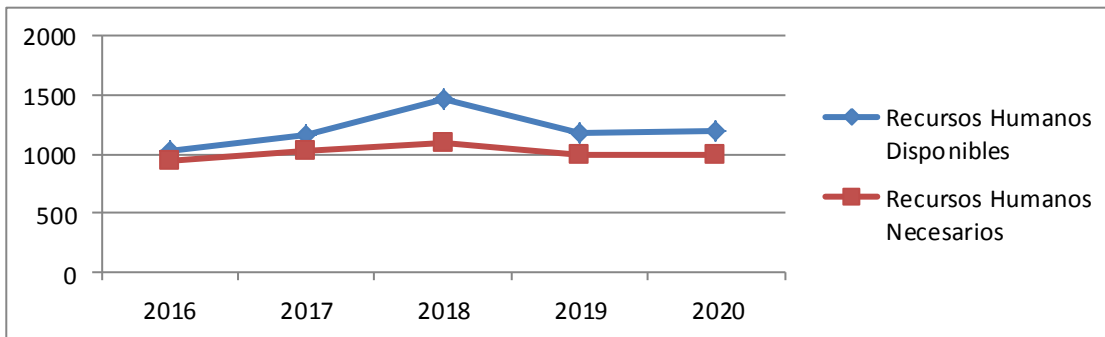


Figura 2.7. Tendencia del estado de excedencia de RH por niveles de formación en el territorio hasta el 2020

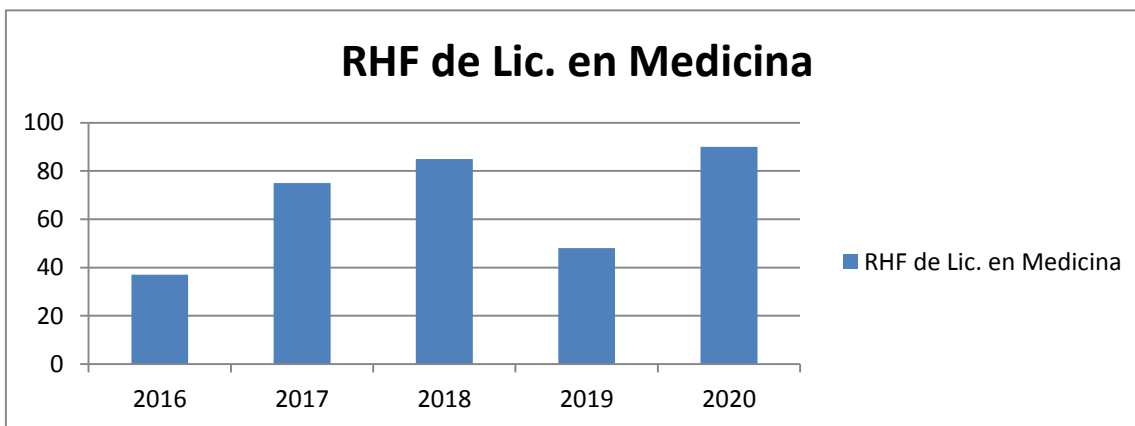


Figura 2.8. Recursos humanos a formarse en el periodo (2016-2020) de la especialidad de medicina

Tarea 8.1. Adecuación de los excesos de RH a los déficits de especialidades del territorio

Se consideraron los déficits por especialidades (los déficits constituyen las demandas de RH según el año meta analizado) según se muestra en la figura 2.7. Igualmente se analizaron los perfiles de graduados de las especialidades en exceso (se priorizaron los graduados no empleados) respecto a los requerimientos (requerimientos en déficits) del inventario de cargos del territorio, resultando posible la inducción de manera general en un 3 % del total de los excesos, según muestra la figura 2.9. En el anexo 17 se observa como se realizó la inducción de los excesos en el territorio. Luego de realizar un análisis se puede observar que las especialidades que representan exceso en el municipio son las relacionadas con el MINSAP, dentro de los problemas que influyen en el exceso de

formación de estos recursos humanos se puede mencionar el compromiso del país a nivel internacional con la ayuda humanitaria, como también muchos de estos recursos ya formados continúan sus estudios en otras provincias desempeñando otras especialidades y no se incorporan de inmediato al territorio.

Tarea 8.2, 8.3 (Adecuación de los excesos de RH a los déficits de especialidades de otros territorios -Adecuación de los excesos de RH a otros requerimientos del inventario de cargos del territorio)

Las especialidades representantes de los excesos fueron las relacionadas con la rama de la salud, debido a que estas especialidades complejizan el proceso al no poder cuantificarse por el desconocimiento de su estado final y no se adecuan a otros requerimientos de inventario de cargo no se pudieron aplicar estas tareas, (para más información ver anexo 11).

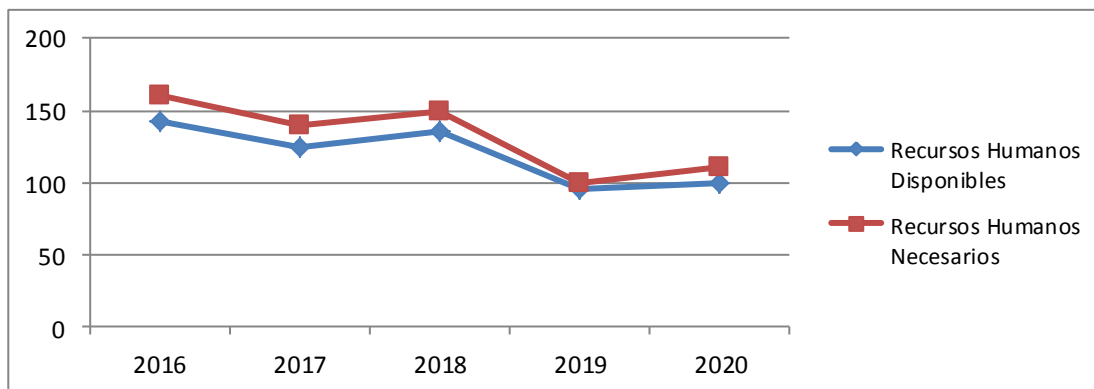


Figura 2.9. Tendencia del estado de déficits de RH por niveles de formación en el territorio hasta el 2020

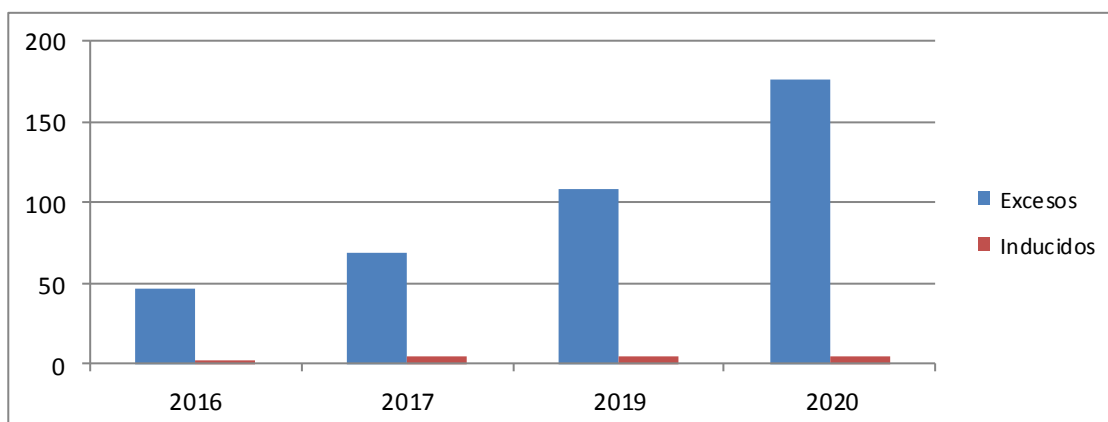


Figura 2.10. Resultados de la valoración para la inducción de los excesos en el territorio.

Paso 9. Diseño de estrategias para el estado de equilibrio

Se trazaron estrategias para mantener la estabilidad de las especialidades que se evidenciaron en estado de equilibrio con el objetivo de retener estos RH a través de incentivos y estímulos logrando así el confort de los obreros.

Tareas 9.1, 9.2, 9.3 (Adecuación del proceso de incentivos económico material - Adecuación del proceso de incentivos espirituales -Adecuación del proceso de seguridad y salud)

Se trazaron una serie de estrategias para mantener el equilibrio de estas especialidades las cuales se muestran en el anexo 18. Para su conformación se tuvieron en cuenta las políticas vigentes en el país asociadas al empleo, salarios, beneficios sociales, entre otras.

Paso 10. Diseño de estrategias para el estado de déficits

Este paso tiene como objetivo la disminución de los estados de déficits del territorio, dentro de los cuales se evidenciaron las especialidades relacionadas con el MINED como el mayor números en déficits, existiendo muy pocos recursos humanos en formación para suplir la demanda; es necesario señalar que en el paso 8 dentro de las estrategias trazadas se logró la disminución de los estados de déficits en un 13% a través de la inducción de especialidades en excedencia.

Tarea 10.1. Adecuación de los excesos de RH de otros territorios a los déficits de especialidades del territorio objeto de análisis

Debido a cuestiones relacionadas con el horizonte de tiempo acordado, los problemas de comunicación existente entre los órganos de trabajos municipales no se pudo proceder a la aplicación de esta tarea, (para más información ver anexo 11).

Tarea 10.2 Adecuación del proceso de formación

Como en la proyección resultante de los pasos anteriores no se lograron reducir los déficits de RH del territorio, queda implícita la necesidad de realizar incentivos, campañas informativas, gestionar formas de estimulación para lograr la incorporación de los estudiantes al plan de formación de las especialidades identificadas en déficits pertenecientes al MINED.

Por cuestiones relacionadas con el tiempo, la coordinación con el MINED no se desarrollaron estas tareas, (para más información ver anexo 11).

2.4. Fase 4. Implantación y ajustes

En esta fase se procedió a la capacitación y preparación de los implicados en el proceso para lograr un correcto control del cumplimiento de las acciones previstas.

Paso 14. Implantación de las acciones planificadas

Con el objetivo de una correcta aplicación de las acciones planificadas se procedió a la realización de varios talleres a los organismos implicados y a los máximos responsables del cumplimiento de este, para mostrar los resultados obtenidos, concientizar a los órganos más perjudicados e implementar las medidas y formas antes previstas necesarias para aliviar la situación respecto a la situación actual de la fuerza de trabajo en el Municipio.

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación, pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1. Favoreció al conocimiento de forma general de la fuerza de trabajo perteneciente al nivel superior y se diagnosticó su estado y comportamiento durante los próximos 5 años.
2. La aplicación del procedimiento contribuyó a la mejora de la PRH en el territorio y la concientización de los encargados de su funcionamiento de la importancia de la correcta aplicación de la misma.
3. Se reconocieron las variables más influyentes en el comportamiento de las plantillas, como la movilidad de los RH.
4. Mediante la aplicación del procedimiento se reconoció el estado actual de los indicadores de eficiencia y eficacia pertenecientes a la GRH a nivel territorial.
5. Se logró una reducción al 13% del estado de déficits y un 3 % del excedente de RH en el territorio.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones referidas anteriormente se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Generalizar con los responsables de la dirección del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la provincia sobre los resultados y experiencias obtenidas durante la investigación
 2. Cumplir con el plan de acción elaborado, como estrategia para completar las tareas no desarrolladas del procedimiento
 3. La alta dirección de la organización deberá continuar con la aplicación del procedimiento para cumplir con la última fase de implementación y ajustes de las estrategias trazadas
1. Realizar el monitoreo continuo de los intereses de desarrollo en el territorio objeto de estudio práctico; así como de los indicadores de eficiencia y eficacia de la gestión de los recursos humanos en el territorio y su influencia en la planificación

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Barranco Saiz F.J, (1994). Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Del Marketing interno a la planificación. Ediciones Pirámide, S.A. Madrid, España. pp 27-91.
2. Barreiro Cavestany, F (2000) Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local. 20 Nov. Disponible en: <http://www.redel.cl/documentos>
3. Beer, M. y otros (1990). Gestión de Recursos Humanos. España: Ed. Ministerio del Trabajo.
4. Boffill Vega, S; Salazar Hernández, Y. & Reyes Fernández, R.M. (2008). Gobierno en línea: Agente principal de la informatización de la sociedad en Yaguajay. En Barrios Napurí, C. (Ed.): El desarrollo empresarial desde la perspectiva local. Red Académica Iberoamericana Local Global. Ed. eumed.net, ISBN: 13:978-84-691-5333-8, Universidad de Málaga, España. En: <http://www.eumed.net/libros/2008b/403/index.htm>.
5. Boffill Vega, S. (2009). Modelo de gestión para contribuir al desarrollo local, basado en el conocimiento y la innovación en Cuba. Ingeniería Industrial, 30(2): 2-5.
6. Cuesta Santos, A. 1999. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana, Cuba. pp 67-142.
7. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia.
8. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, 4ta.edición, Editorial Academia/Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba. pp 47-113. ISBN 978-959-07-1340-8 OC.
9. De Miguel Guzmán, M. (2001). Tecnología para la planeación estratégica de los recursos humanos en entidades turística. Ingeniería Industrial, 22(2):17-19 (consulta 17 de abril de 2010). ISSN: 1815-5936. Disponible en: <http://rii.cujae.edu.cu>
10. García Espalter, R y García Espalter, J. (2005). Aplicación de un enfoque prospectivo para la proyección de la fuerza de trabajo calificada en el perfil de las ciencias económicas y empresariales. Inédito. pp 7-76 Disponible en: <http://eumed.net> biblioteca virtual de derecho economía y ciencias sociales.

11. Guzón Camporredondo, A. (2003) Potencialidades de los municipios cubanos para el desarrollo local. Tesis de Maestría. Universidad de La Habana, La Habana, (Edición Ligera).
12. Guzón Camporredondo, A. (2005) (Comp.) (2005). Desarrollo Local en Cuba. Retos y perspectivas. Ed. Academia, La Habana.
13. Guzón Camporredondo, A. (2006) Estrategias municipales para el desarrollo. En Guzón, Ada (comp.): Desarrollo local en Cuba. Editorial Academia, La Habana.
14. Hernández Daría, I. (2011). Inventario de conocimientos del sistema de gestión integrada de capital humano referenciado en las normas cubanas 3000: 2007. Ingeniería Industrial, 32(2):132-140 (consulta 17 de abril de 2012). ISSN: 1815-5936. Disponible en: <http://rii.cujae.edu.cu>.
15. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Abril 2011.
16. Martín Romero, J (2008). Población y recursos laborales. La migración de profesionales cubanos. Revista especializada en temas de población. Año 4 Número 7. ISSN: 1817-4078. <http://www.cedem.uh.cu/Revista/portada.html>.
17. Martínez Vivar, R. (2009). Tecnología para el desarrollo del talento humano por competencias en los profesores a tiempo parcial de las sedes universitarias municipales. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
18. Martínez Vivar, R y colectivo (2008). Sistema de Gestión de Recursos Humanos en Instituciones de educación superior. Experiencias en la universidad de Holguín. ISBN: 978-979-2-820-692. VI Congreso Internacional de Educación Superior.
19. Martínez Vivar, R y colectivo (2009). La gestión integral del talento humano por competencias necesidad y proyección de un enfoque y modelo de gestión para las universidades cubanas. ISSN- 1696-8352. Revista electrónica "Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana".
20. Martínez Vivar, R y colectivo (2011). Necesidad de una tecnología para la planeación del Capital Humano en los FUM de la Provincia de Holguín, como contribución al desarrollo local. V Conferencia Científica Internacional en la Universidad de Holguín. ISBN: 978-959-16-1329-5

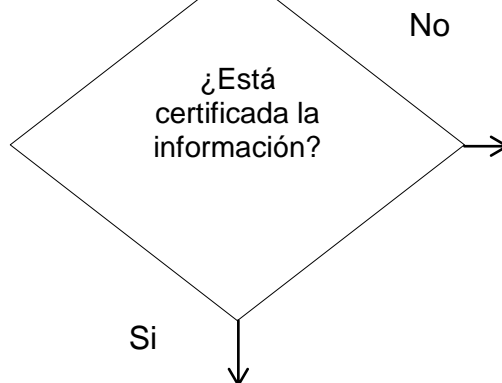
21. Martínez Vivar, R y colectivo (2012). Planificación de recursos humanos de un territorio turístico. Caso de estudio de un territorio del destino turístico holguinero. Revista. Estudios y perspectivas del turismo, indexada en las bases de datos Scielo, grupo II (ISSN 1851- 1732).
22. Martínez Vivar, R y colectivo (2012). Estudio de las variables a considerar en la planeación de recursos humanos a nivel territorial. Revista de Ingeniería Industrial, indexada en las bases de datos Scielo, grupo II (ISSN 1815- 5936).
23. Oficina Nacional de Estadísticas de la República de Cuba. 2010. Anuarios Estadísticos Municipales en Cuba. Edición ONE. Cuba.
24. Oficina Nacional de Estadísticas de la República de Cuba. 2011. Anuarios Estadísticos Municipales en Cuba. Edición ONE. La Habana, Cuba. pp 7-61.
25. Padilla, Yudelkys. (2007) El desarrollo local y la medición de los indicadores de ciencia y tecnología. Resultado de investigación. Rodas. Programa GUCID, Universidad de Cienfuegos, Cuba.
26. Pellegrino, A. (2008). La migración calificada en América Latina. <http://www.foreignaffairs.esp.org.cu>.
27. Resolución No. 13 /2004. Lineamientos para la Estimulación moral. Editora Política.
28. Resolución No. 8/2005 Reglamento general sobre relaciones laborales. Editora Política.
29. Resolución No. 28/2006, del MTSS, sobre el proceso de implantación de los nuevos calificadores de amplio perfil. Editora Política.
30. Rodríguez Fariñas, R (1990). Planificación territorial en la economía socialista. Impreso en CENIC. Cuba.
31. Sánchez Rodríguez, A. (2003). Tecnología integral para la gestión de recursos humanos con base en competencias. Tesis para optar por el Título de Máster, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba.
32. Sánchez Augier, L. (2003). Procedimiento para la planeación de los recursos humanos en entidades de servicios. Tesis para optar por el título de Máster en Dirección. Universidad de Holguín. "Oscar Lucero Moya".
33. Sikula, G. J. (1994). Administración de Recursos Humanos en empresas. Editorial Limusa. México. pp 407.

34. Sotolongo Sánchez, M (2005). Procedimiento para la auditoria interna del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. Aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas, Santa Clara Cuba.
35. Soto Alvarez, C. (2003). Cuadro de Mando: aplicación a la dirección de RRHH. www.accenture.com/spain.
36. Torres Cala, Y. (2010). Proyección de la demanda de fuerza de trabajo calificada al año 2020, para el Municipio de Mantua, Provincia Pinar del Rio. Observatorio de la Economía Latinoamericana, 5(157): 2-14.

Anexo 1 Procedimiento específico para el desarrollo del paso 5

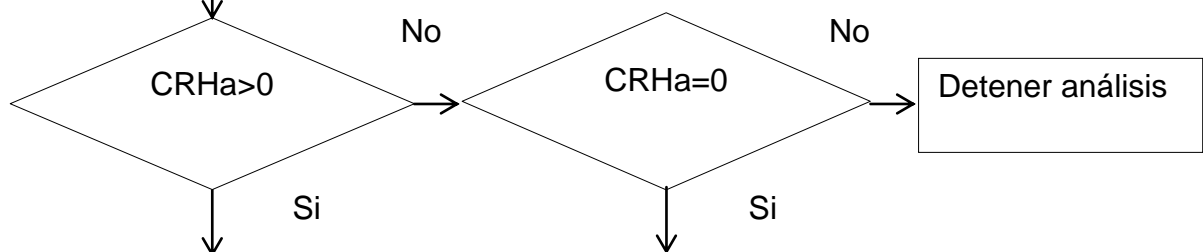
Paso 5: Recopilación de la información relevante sobre de los requerimientos de RH por especialidades en el nivel territorial

Tarea 5.1 Certificación de la información relevante



- Devolución de la información
- Brindar asesoría y (o) capacitación en el tema

Tarea 5.2 Consolidación de la información relevante en el nivel territorial



Paso 6. Determinación de la situación límite de RH por especialidades a nivel de territorio

Anexo 2 Modelo tipo 1 para la identificación de los requerimientos de recursos humanos en las organizaciones (Para su uso a nivel organizacional)

Proyección Año: 20__		REQUERIMIENTOS ORGANIZACIONALES DE RH															
Nivel de actividad proyectado:	Proyección de inversiones	Si	No	Proyección del estado de la organización	Si	No											
	Recuperación de tecnologías			¿Se desintegrará la organización?													
	Mejoras tecnológica			¿Se fusiona a otra organización? ¿Cuál?													
	Renovación total tecnológica			¿Es de nueva creación?													
MUNICIPIO:	PROVINCIA:	APROBADO POR: Firma y Cuño del Director del organismo demandante			Pérdidas de RH						Incrementos de RH						
Especialidad	Organismo	Organización	Requerimiento RH	Existencia de RH	Jubilación	Emigración				Enfermedad				Inmigración			
						Año: 20				Año: 20				Año: 20			
ELABORADO POR: Firma y cuño director de RH de la organización demandante																	

Leyenda

• **Especialidad:** Conjunto de competencias técnicas que se agrupan en un tipo de formación especializada y determina el campo de actuación del graduado (Ejemplo: Nivel superior (NS) Ingeniero Industrial; Técnico medio (TM) agronomía; Obrero calificado (OC) albañilería). Aquí se presentan (esta información requiere del siguiente orden: todas las especialidades de NS, luego las de TM y finalmente las de OC) en primer lugar las especialidades que se demandan en el modelo de plantilla P-2 (Modelo de cargos) acorde a los cargos que requieren para su desempeño algún nivel de especialización según los antes descriptos, segundo las especialidades que se poseen en el modelo de plantilla P-4 (Modelo de personal) que no desempeñan cargos que demanden algún nivel de especialización según los antes descriptos y tercero las especialidades que desempeñan cargos que demandan algún nivel de especialización según los antes descriptos y los ocupantes no lo posean

Anexo 2... Continuación. Modelo tipo 1 para el levantamiento de los requerimientos de recursos humanos en las organizaciones (para su uso a nivel organizacional)

- **Requerimientos RH:** Necesidad de RH acorde a las especialidades que se requieren para el año que se analiza; estos requerimientos deben ser idénticamente iguales a los requerimientos diseñados que se exigen por los cargos aprobados en el modelo de cargos (Modelo P-2) del año base que se realiza la planificación tanto en cantidad como en cualidad, más las variaciones que ese modelo de cargos experimentará acorde a: variaciones de los niveles de actividad, variaciones de las condiciones tecnológicas, creación de nuevas organizaciones (este caso incluye la necesidad de diseñar la propuesta del modelo P-2), fusión y (o) extinción de organizaciones, etc.)
- **Existencia de RH:** Es la cantidad de RH de la especialidad que se analiza (del total de especialidades expuestas en la columna 1); que se encuentran listadas en el Modelo P-4 de plantilla
- **Jubilación:** Acorde a lo que establece la legislación sobre el régimen de seguridad social en el país objeto de análisis (o territorio que se analiza). Para el caso de Cuba (65 años para hombres y 60 años para mujeres), para el año que se planifica. Para su identificación se utiliza un análisis prospectivo
- **Emigración:** Acorde a los patrones de emigración de la organización referentes a: las bajas voluntarias, por indisciplinas, etc. para la especialidad que se analiza. Para su identificación se utiliza un análisis retrospectivo de al menos 5 años que se evidencie en el comportamiento de los modelos P-4 de los períodos que se analizan
- **Inmigración:** Acorde a los patrones de inmigración de la organización referentes a: las altas que se generan que vencen el período de prueba que determinan una relación contractual con la organización de carácter permanente (No se incluyen las altas por motivos de la demanda planificada de RH por especialidades (lo que se conoce como adiestramiento laboral y finalmente su empleo con carácter indefinido). Para su identificación se utiliza un análisis retrospectivo de al menos 5 años que se evidencie en el comportamiento de los modelos P-4 de los períodos que se analizan
- **Enfermedad:** Acorde a las enfermedades profesionales y no profesionales que provocan el patrón de bajas de RH en la organización para el período que se analiza. Para su identificación se utiliza un análisis retrospectivo de al menos 5 años que se evidencie en el comportamiento de los modelos P-4 de los períodos que se analizan
- **Nivel de actividad proyectado:** Se refiere a la cifra en porciento que representa según el año base que se realiza la planificación que asocia el incremento y (o) disminución del cumplimiento del objeto social de la organización en estudio. (Ejemplo: para una organización de servicios (Universidad) su nivel de actividad resulta en la sumatoria de la matrícula equivalente tanto en pregrado como en postgrado y las actividades de investigación programadas y (o) otras actividades que se consideren como forma de su objeto social, expresándose todo ello en: matrícula equivalente a atender y(o) otro indicador que se precise definiéndose el nivel de actividad del año que se planifica)

Anexo 3. Modelo tipo 2 para el levantamiento de los requerimientos de recursos humanos en las organizaciones (para su uso a nivel organizacional)

PRONÓSTICO ORGANIZACIONAL DE RH DISPONIBLES									
Proyección Año: 20__									
Especialidad	Organismo	Organización	Existencia de RH	Pronóstico de RH Disponible					
				Proyección Año: 20					
APROBADO POR: Firma y Cuño del Director del organismo demandante				ELABORADO POR: Firma y cuño director de RH de la organización demandante					

Leyenda

- **Pronóstico de RH Disponible:** Se refiere a la proyección asociada al nivel de actividad proyectado traducido en requerimientos de RH por especialidades que para el período que se planifica se prevén no necesarios para el desempeño del objeto social (Por ejemplo en modelo P-4 se cuenta con la especialidad X que no es demandada en el modelo P-2, si en la evolución del modelo P-2 esta especialidad sigue sin demanda entonces se registrará como disponible (disponible es sinónimo de aprovechable, útil, servible)); además si en la evolución del modelo P-2 se dejara de demandar alguna especialidad que anteriormente se demandaba y está presente en el modelo P-4

- **Existencia de RH:** Es la cantidad de RH de la especialidad que se analiza (del total de especialidades expuestas en la columna 1); que se encuentran listadas en el Modelo P-4 de plantilla

Observación: En este modelo se deben incluir en la columna referida a las especialidades todas las expuestas en el modelo tipo número 1, con el mismo orden antes explicado (la diferencia positiva entre la existencia de RH de la especialidad X expresado en el modelo P-4 del año base que se planifica y el requerimiento expuesto en el modelo P-2 resuelven el valor a exponer)

Anexo 4. Modelos tipos de información de plantillas para la certificación sobre el levantamiento de los requerimientos de recursos humanos en las organizaciones (para su uso a nivel organizacional)

Organización	Organismo	Provincia	Municipio

Modelo P-2 Plantilla de cargos. Modificado

Año _____

Cargo	Grupo Escala	Categoría Ocupacional	Nivel de preparación por especialidades	Cubierta	Propuesta	Aprobada
ELABORADO POR Firma y cuño director de RH de la organización demandante				APROBADO POR Firma y Cuño del Director del organismo demandante		

En este modelo sólo se relacionarán los cargos que requieren para su desempeño requisitos de NS, TM y (o) OC y se precisa su realización sólo para el año base que se realiza el estudio

Leyenda

- **Cargo:** se escribe la relación de cargos que integran la plantilla de una dependencia dada (solo se incorporan los cargos que para su desempeño requieren NS, TM y (o) OC como calificación profesional para su desempeño)
- **Nivel de Preparación:** se registra el nivel educacional (NS, TM, OC) que requiere el cargo especificando las posibles especialidades que pudieran desempeñarlo (pudieran listarse más de 1 especialidades)

Modelo P-4 Plantilla de personal. Modificado

Organización	Organismo	Provincia	Municipio

Nombre del trabajador	Nr Expediente laboral	Nivel educacional (Por especialidades)	Cargo	Categoría Ocupacional	Grupo Escala	CLA	Máster o Doctor	Antigüedad	Fecha de Alta	Motivos de Alta	Fecha de Baja	Motivos de Baja

Leyenda

- **Nivel Educativo (Por especialidades):** se registra el nivel educacional y la especialidad que posee (Ejemplo: NS. Ingeniero Industrial)

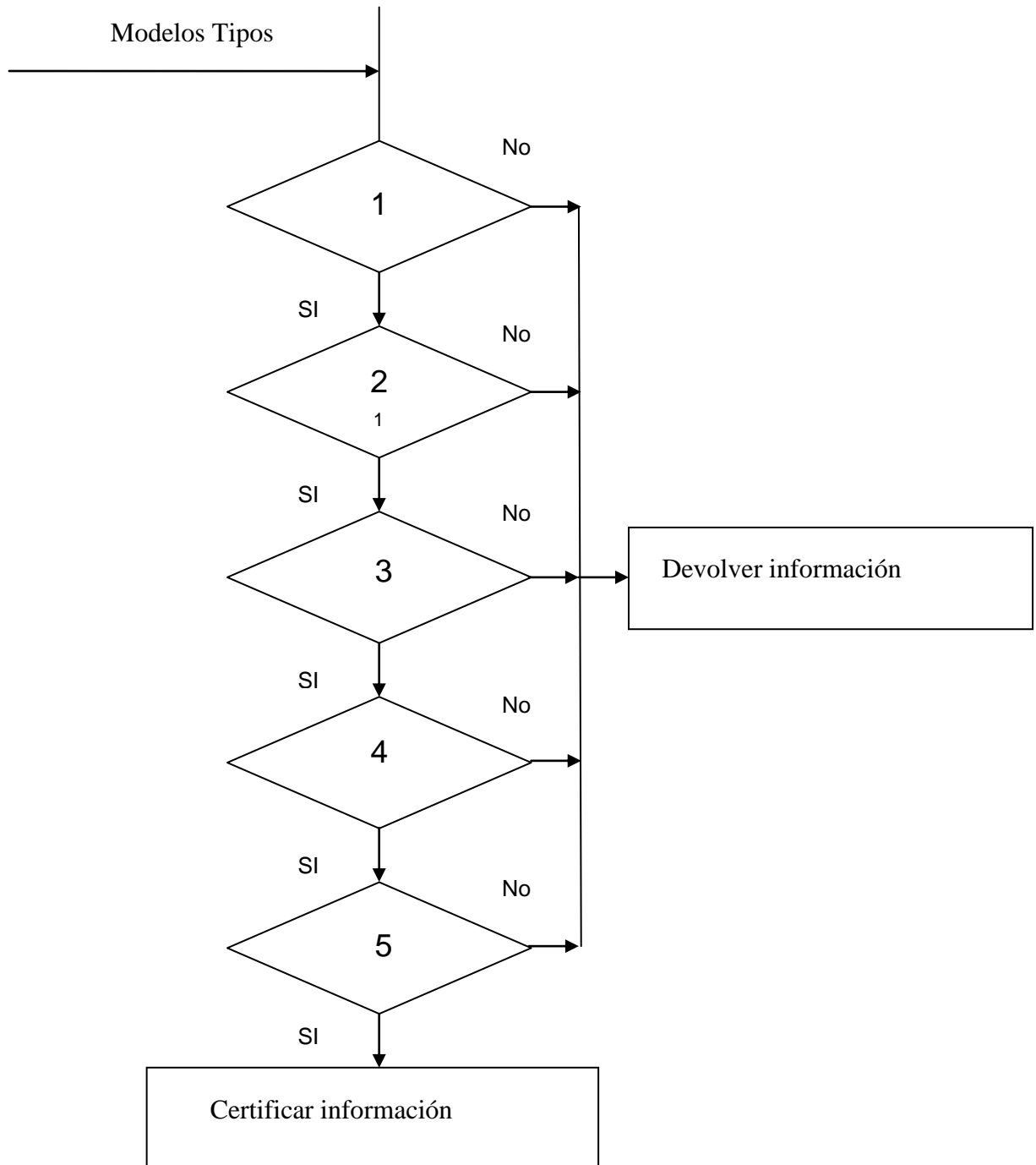
Anexo 5. Modelo tipo para la identificación de las variables de movilidad de los recursos humanos a nivel territorial (para su uso a nivel territorial)

ESTUDIO TERRITORIAL DE RH		Variables territoriales de movilidad de RH		
Proyección Año: 20 ____		Pérdidas de RH	Incrementos de RH	
Especialidad	Organismo	Emigración	Inmigración	Recursos humanos formados no empleados (RHFNE)
		Año: 20 ____	Año: 20 ____	Año: 20 ____
ELABORADO POR: Firma del Subdirector Municipal de empleo de la Dirección Municipal del MTSS				APROBADO POR: Firma y cuño del Director Municipal de Trabajo

Leyenda

- **Emigración:** Acorde a los patrones de emigración del territorio referentes a los RH formados de la especialidad que se analiza. Para su identificación se utiliza un análisis retrospectivo de al menos 5 años
- **Inmigración:** a los patrones de emigración del territorio referentes a los RH formados de la especialidad que se analiza. Para su identificación se utiliza un análisis retrospectivo de al menos 5 años.

Anexo 6. Procedimiento específico para la certificación de las informaciones relevantes de las organizaciones



Anexo 6... Continuación. Procedimiento específico para la certificación de las informaciones relevantes de las organizaciones

1. ¿Contiene todas las precisiones descriptas en la leyenda?
2. ¿En el modelo tipo 1 se incluyen todas las especialidades que demanda el modelo P-2 más las existentes en el modelo P-4 que no son demandadas en el modelo P-2? ¿Existen variaciones de los niveles de actividad, en la proyección de inversiones y (o) en la proyección del estado de la organización que justifiquen que no se incluyan y (o) se demanden otras especialidades que no se describen en el modelo P-2?
3. Los datos de jubilaciones del modelo tipo 1 coinciden con los datos del modelo P-4 del año base
4. Los datos de pérdidas e incrementos de RH coinciden con la frecuencia de aparición expresada en el modelo P-4
5. El modelo tipo 2 refleja la diferencia entre los RH existentes por especialidades en el modelo P-4 y los requeridos en el modelo P-2 y (o) su ajuste acorde a las variaciones de los niveles de actividad, en la proyección de inversiones y (o) en la proyección del estado de la organización

Anexo 7. Explicación de las variables que determinan la movilidad de los recursos humanos a nivel organizacional

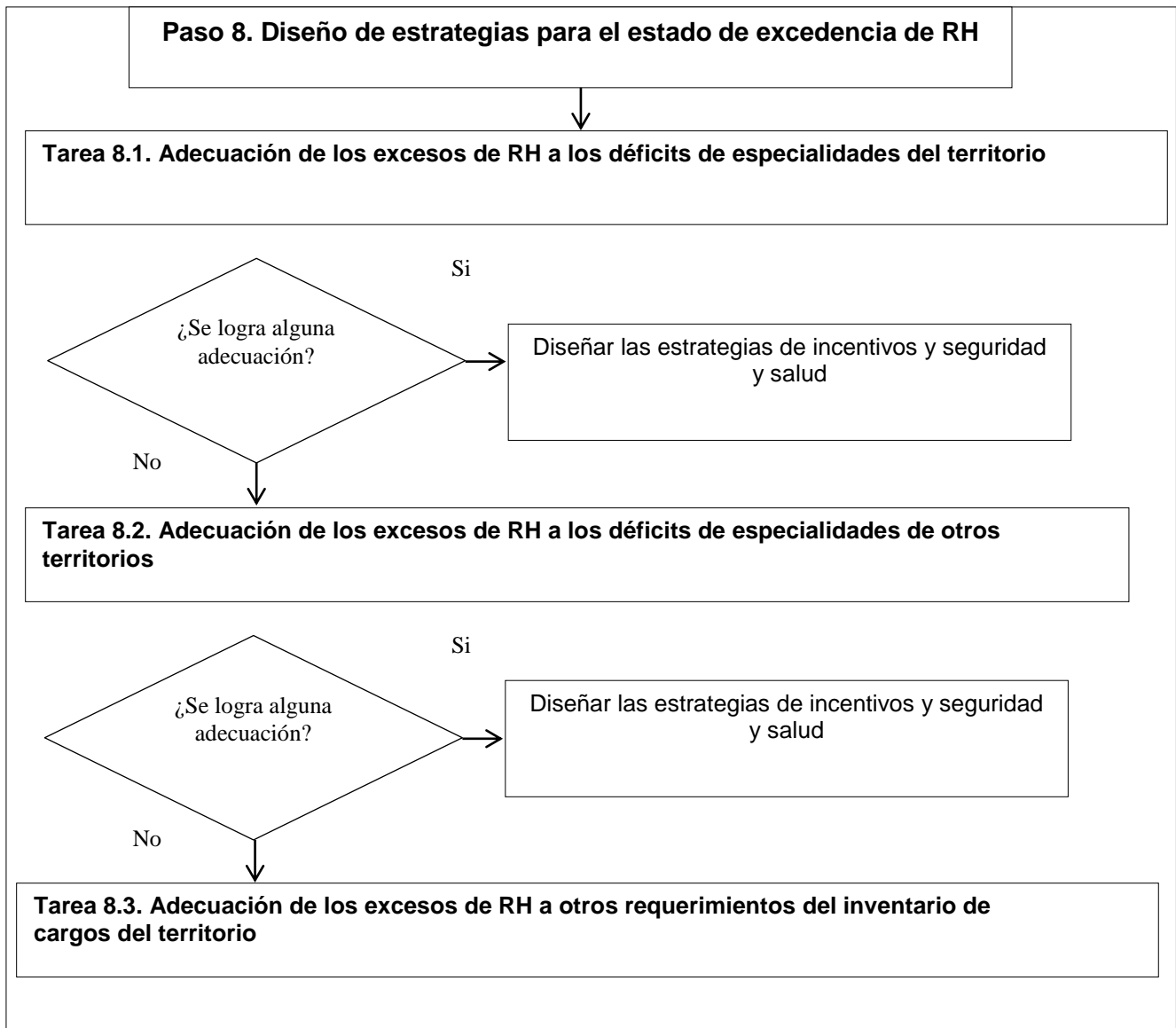
Procesamiento de las variables

$$\text{RHVO} = \text{Jubilación} + \text{Emigración} - \text{Inmigración} + \text{Enfermedad} + \text{Otras bajas}$$

Explicación de las variables

- **Jubilados:** Acorde a lo que establece la legislación (65 años para hombres y 60 años para mujeres), para el año que se planifica para la especialidad j. Para su identificación se utiliza un análisis prospectivo a partir de la utilización del modelo tipo 1
- **Emigración:** Acorde a los patrones de emigración del territorio referentes a los RH formados de la especialidad j, para el año que se analiza. Para su identificación se utiliza un análisis retrospectivo de al menos 5 años, a partir de la utilización del modelo tipo 1
- **Inmigración:** Acorde a los patrones de inmigración del territorio referentes a los RH formados de la especialidad j, para el año que se analiza. Para su identificación se utiliza un análisis retrospectivo de al menos 5 años, a partir de la utilización del modelo tipo 1
- **Enfermedad:** Acorde a las enfermedades profesionales y no profesionales que provocan el patrón de bajas de los RH de la especialidad j en el territorio para el año que se analiza. Para su identificación se utiliza un análisis retrospectivo de al menos 5 años, a partir de la utilización del modelo tipo 1
- **Otras bajas:** Acorde al patrón estimado para el año que se analiza que se manifiesta por: las bajas voluntarias, por indisciplinas, etc. para la especialidad j. Para su identificación se utiliza un análisis retrospectivo de al menos 5 años. marcha de los objetivos que la conciernen, trabajadores, es decir, el grado de conocimiento de lo que se espera recibir en función del desempeño. Su estado anímico.

Anexo 8. Procedimiento específico para el desarrollo del paso 8.



Anexo 10. Ejemplo de los intereses para el desarrollo prospectivo territorial del Municipio de Banes (2015-2020)

Sectores: agricultura y turismo

1. Incluir dentro de los servicios turísticos un recorrido llamado ``La Casa del Campesino`` ubicado en la CCS Sabino Pupo con el objetivo de vincular la recreación turística con la naturaleza cubana.
2. Fomentar la producción de flores mediante la producción agrícola con el objetivo de disminuir la importación de estas hacia el polo turístico y generar una fuente de ingresos.
3. Realizar una remodelación a la plaza aborigen ubicada en el casco histórico del municipio con fines de turismo de ciudad y colaborar con el embellecimiento del patrimonio.
4. Fomentar la comercialización y ventas de suvenires a los turistas para que mantengan un recuerdo de la ciudad.

Anexo 11. Plan de Acción

Atendiendo a los problemas detectados en la aplicación del procedimiento incidiendo así en la aplicación de algunas tareas se procedió a realizar el siguiente plan de acción, a continuación los detalles:

<u>No</u>	<u>No Conformidades</u>	<u>Plan de Medidas</u>	<u>Fecha de Cumplim.</u>	<u>Responsable</u>
1	Falta de estudios de trabajos realizados en los organismos a parte de problemas relacionados con la coordinación y tiempo	Realizar estudios de organización del trabajo en los organismos estatales relacionados con proyectos locales.	3er Trimestre 2015	Jefe de Carrera de Ingeniería Industrial Universidad "Oscar Lucero" Director MTSS Mcpio. Banes
2	Estas especialidades complejizan el proceso al no poder cuantificarse por el desconocimiento de su estado final y no se adecuan a otros requerimientos de inventario de	Aplicar un procedimiento en el MINSAP que permita obtener los resultados deseados	3er Trimestre 2015	Jefe de Carrera de Ingeniería Industrial Universidad "Oscar Lucero" Director MTSS Mcpio. Banes
3	Problemas relacionados con el horizonte de tiempo acordado, los falta de comunicación entre los órganos de trabajos municipales.	Coordinar con otros municipios los excesos de RH de las especialidades pertenecientes al NS para poder proceder a la aplicación de esta tarea	3er Trimestre 2015	Director MTSS Mcpio. Banes
4	Por cuestiones relacionadas con el tiempo y la coordinación.	Obtener la información relacionada con los RH en formación pertenecientes a las especialidades en déficits	3er Trimestre 2015	Jefe Dpto. Subordinación Local del MTSS Director de RH de MINED Municipio

Anexo 12. Ejemplo de los cálculos de las cantidades de RH del territorio para el año 2018 por especialidad (CRHa)

Especialidades	CRH	Existencia de RH	Jubilación	RHVO														CRHa			
				Perdidas de RH										Incremento de RH							
				Emigración					Enfermedad					Inmigración							
				20					20					20							
				20	19	18	17	16	20	19	18	17	16	20	19	18	17		16		
Lic. en Medicina	500	510	2																		502
Lic. Economía	70	67	1																		71
Lic. en Educación Marx Leninismo e Historia	50	44	3																		53
Lic. en Educación Lengua Extranjera	110	110	1																		111
Lic. en Educación Preescolar	110	108	1																		111
Lic. en Educación Construcción	18	16	-																		18
Lic. Contabilidad y Finanzas	56	53	1																		57
Lic. en Educación Especial	56	56	1																		57
Lic. en Educación Primaria	565	565	5																		560
Lic. en Cultura Física	320	323	3																		323
Lic. en Educación Matemática Física	60	60	5																		65
Lic. en Educación Biología Geografía	58	58	4																		62
Lic. en Educación Biología Química	32	32	3																		35
Lic. en Educación Español Literatura	38	37	3																		41
Lic. Psicología	80	81	1																		81
Ingeniería Informática	56	58	-																		56
Ingeniería Biomédica	1	-	-																		1

Anexo 13. Situación límite de RH por especialidades a nivel del territorio (RHN) (Ejemplo año 2018)

Especialidades	CRHa	RHE	Emigración	Inmigración	RHFNE	RHN	Estado
Lic. en Medicina	502	510	4	-	85	-77	Exceso
Lic. Economía	71	67	-	-	4	0	Equilibrio
Lic. en Educación Marx Leninismo e Historia	53	44	-	-	2	7	Déficit
Lic en Educación Lengua Extranjera	111	110	-	-	1	0	Equilibrio
Lic en Educación Preescolar	111	108	-	-	2	1	Déficit
Lic en Educación Construcción	18	16	-	-	1	1	Déficit
Lic Contabilidad y Finanzas	57	53	-	-	2	2	Déficit
Lic en Educación Especial	57	56	-	-	1	0	Equilibrio
Lic en Educación Primaria	560	565	-	-	1	4	Déficit
Lic en Cultura Física	323	323	-	-	-	0	Equilibrio
Lic en Educación Matemática Física	65	60	-	-	3	2	Déficit
Lic en Educación Biología Geografía	62	58	-	-	2	2	Déficit
Lic en Educación Biología Química	35	32	-	-	2	1	Déficit
Lic en Educación Español Literatura	41	37	-	-	2	2	Déficit
Lic Psicología	81	81	-	-	-	0	Equilibrio
Ingeniería Informática	56	58	-	-	2	0	Equilibrio
Ingeniería Biomédica	1	-	-	-	-	1	Déficit
Licenciado en Enfermería	429	436	5	-	2	-4	Exceso
Licenciado en Tecnología de la Salud	352	360	2	-	5	-11	Exceso
Lic Derecho	52	109	-	-	-	-57	Exceso
Lic en Estomatología	81	90	2	-	4	-11	Exceso
Lic en Educación Laboral e Informática	70	70	-	-	-	0	Equilibrio
Ingeniería Industrial	21	19	-	-	1	1	Déficit

Anexo 14. Encuesta para valorar el impacto de la planeación en la elevación del reconocimiento social a nivel territorial de las especialidades

Fuente: Adaptado de De Miguel y otros (2000)

Esta encuesta se realiza con el objetivo de valorar el impacto de la planeación de recursos humanos territorial en la satisfacción de los requerimientos de RH demandados por UD, por lo que le solicitamos responda cada una de las afirmaciones siguientes otorgándole puntuación de 1 a 10, según el grado en que usted coincida con la afirmación, 1 es totalmente en desacuerdo, 10 totalmente de acuerdo. **Muchas gracias.**

	Evaluación (1-10)
Su organismo participa para el periodo X en la solicitud de la demanda de RH en el territorio	
Las demandas RH que se realizan desde su organismo están argumentadas por estudios de organización del trabajo	
Las demandas de RH que se realizan brindan soporte a los intereses de desarrollo de su organismo	
Su organismo participa en el diseño o propuesta de contenidos para los programas de formación de los RH que demanda	
RH inducidos para el período X en cantidad se corresponden con las demandas realizadas por su organismo	
En su organismo se inducen en cantidad RH no demandados	
Los RH inducidos para el período X responden a las demandas de perfiles de formación realizadas por su organismo	
En su organismo se inducen perfiles de formación no demandados	
Los perfiles de formación de los RH inducidos en su organismo responden a las exigencias de competencias de los cargos a desempeñar	
Los incentivos implementados por su organismo contribuyen al mantenimiento de los RH inducidos y personal en general	
Los RH inducidos son los que más fluctúan	
Se notan mejoras en el desempeño de su organismo a partir de los aportes de los RH	

Anexo 15. Encuesta para valorar el impacto de la planeación en la elevación del reconocimiento social a nivel territorial de las especialidades

Fuente: Adaptado de De Miguel y otros (2000)

Esta encuesta se realiza con el objetivo de valorar su percepción sobre los perfiles de formación en el territorio, por lo que le solicitamos responda cada una de las afirmaciones siguientes otorgándole puntuación de 1 a 10, según el grado en que usted coincida con la afirmación, 1 es totalmente en desacuerdo, 10 totalmente de acuerdo.

Muchas gracias.

Especialidad: X

	Evaluación (1-10)
Se realiza en su territorio alguna actividad relacionada a la orientación vocacional para la especialidad X	
Existen opciones en su territorio para el desarrollo de actividades de formación vocacional para la especialidad X	
Le han explicado a UD el campo de desempeño de la especialidad X	
Conoce UD las opciones de empleo que a partir del campo de formación de la especialidad X puede desempeñar	
Considera UD que la especialidad X es necesaria para el desarrollo de su territorio	
Considera UD que la especialidad X es bien empelada de acuerdo a su campo de formación	
Conoce UD que sectores demandan la especialidad X	
Considera UD que se le brinda atención a la especialidad X por los sectores que las emplean	
Existe algún reconocimiento territorial por pertenecer a la especialidad X	
Existe algún reconocimiento sectorial por pertenecer a la especialidad X	
UD está dispuesto a sugerir o seleccionar la especialidad para su desempeño profesional	

Anexo 16. Encuesta para valorar el impacto de la planeación en la elevación del reconocimiento sectorial de las especialidades

Fuente: Adaptado de De Miguel y otros (2000)

Esta encuesta se realiza con el objetivo de valorar su percepción como RH formado de la especialidad X sobre el reconocimiento sectorial hacia su perfil de formación, por lo que le solicitamos responda cada una de las afirmaciones siguientes otorgándole puntuación de 1 a 10, según el grado en que usted coincida con la afirmación, 1 es totalmente en desacuerdo, 10 totalmente de acuerdo. **Muchas gracias.**

Especialidad: X Alguna vez UD ha estado empleado: Si _____ (o) No _____

	Evaluación (1-10)
Siempre se ha empleado en cargos afines a su perfil de formación	
En los cargos que se ha empleado UD ha requerido poner en práctica los elementos adquiridos en su formación	
El organismo en el que se ha empleado siempre ha velado por su empleo en cargos afines a su formación	
El organismo en el que se ha empleado siempre reconoce como necesario su perfil de formación	
Siempre UD se ha sentido útil para la obtención de resultados en el organismo que lo ha empleado	
Su organismo siempre se preocupa por su formación	
Su organismo reconoce ante el colectivo la importancia de su formación para el desempeño de su empleo	
Su organismo reconoce ante el colectivo la importancia de su formación para el logro de las metas	
UD está satisfecho con los incentivos económicos que percibe respecto a su perfil de formación	
UD está satisfecho con los incentivos económicos que percibe respecto al desempeño de su cargo	
Su organismo vincula los resultados de su trabajo a los incentivos económicos que UD percibe	
Existen mecanismos de incentivos materiales que le motiven el desempeño de su perfil de formación a partir de la complejidad para el desempeño de su cargo	
Existen mecanismos de incentivos materiales que le motiven el desempeño de su perfil de formación a partir de los resultados en el desempeño de su cargo	
Se siente satisfecho UD con la atención que se le brinda por su organismo por pertenecer al perfil de formación X	

Anexo 17. Ejemplo del año 2016 para la adecuación de los excesos de RH a los déficits en el territorio

Año:2017 Municipio: Banes			Especialidades en déficit con perfil a fin en el territorio	Cantidad	Organismo	Estado Final
Especialidades en excedencia	Organización	Cantidad				
Lic. en Cultura Física	INDER	-2	Lic. en Cultura Física	2	MINED	Inducir
Ingeniería Informática	Club de Computación	-2	Ingeniería Informática	2	MINED	Inducir
Lic. Psicología General	UEB Acueducto	-1	Lic. Psicología General	1	MINED	Inducir

Anexo 18. Ejemplo de estrategias territoriales como contribución a la estabilidad del estado de equilibrio

Tipo de Incentivo	Estrategias Territoriales
Económicas	-Estudiar las posibilidades de ajustarse a un sistema de pago acorde con el rendimiento del obrero.
	-Gestionar vías que contribuyan al acceso de préstamos económicos con tasas de intereses razonables
	- Mantener y en caso de no existir tramitar las formas de implementar el subsidio de los productos de la canasta básica
Materiales y Espirituales	-Fomentar las estimulaciones y actividades recreativas colectivas
	-Promover el funcionamiento de los sindicatos
	-Mejorar las condiciones de potabilización del agua de consumo humano, así como las vías de acceso
	- Mantener y en caso de no existir gestionar los medios de transportación de personal en las entidades que así lo requieran (siempre que no afecte el desempeño de los indicadores financieros)
	-Diseñar opciones que favorezcan el suministro de uniformes y(o) medios de protección individual a los empleados
Asistenciales	-Analizar la situación de las capacidades de educación (infantil, primaria y secundaria)
	-Auxiliar la formación postgraduada
	-Incrementar las capacidades para la atención de la población de la tercera edad (ejemplo casa de abuelos, hogares de ancianos)
	-Fomentar el desarrollo de contiendas relacionadas con la salud e higiene de las aéreas de trabajo