



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. ECONOMÍA

ANALISIS DE LA GESTION DE CAPITAL HUMANO EN LA FILIAL INEL HOLGUIN

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ECONOMÍA**

Autor: Deynier Batista Dominguez

Tutora (s): Epg. Zulema Mir Fruto

Ms.C Sandra Irma Guerrero Burgos

Consultante: Ing. Julio Cesar Ochoa Guerrero

HOLGUÍN 2019



"Capital Humano implica no sólo conocimientos, sino también, y muy esencialmente, conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco."



Fidel Castro Ruz (2005)

DEDICATORIA

*A mi mamá por su extraordinaria presencia en mi vida.
A mi abuela por su incondicional apoyo, constancia y sabios consejos.*

AGRADECIMIENTOS

A mi madre por su esfuerzo para que yo cumpliera este sueño

A mi abuela por su constancia

A mis tutoras Zulema Mir Fruto y Sandra por su apoyo por regalarme parte su tiempo y conocimientos

A mis amistades Yarima Zaldívar Torres, Edunelis Ricardo López y Kerlin Sollet Estrada.

A todos los compañeros que me ayudaron en la Filial INEL y especialmente al ing. Julio Cesar Ochoa Guerrero

A todos mi infinito agradecimiento.



RESUMEN

El análisis de la Gestión del Capital Humano (GCH) en las empresas cubanas adquiere en la actualidad una elevada importancia originada por la necesidad de elevar la calidad, competencia y eficiencia en los procesos productivos y de servicios. Como consecuencia, el objetivo de la presente investigación es analizar la GCH en la Filial INEL Holguín para elaborar estrategias que permitan su perfeccionamiento. Para ello se empleó como método general el dialectico- materialista, a partir del cual se concretan los demás métodos tanto del nivel teórico, empírico y estadístico matemático. La misma está sustentada en los documentos aprobados en el VII Congreso del Partido reflejado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021. Se aplicó el procedimiento propuesto por (Parra,2015) que cuenta con 3 etapas y 11 pasos.



ABSTRACT

The analysis of Human Capital Management (GCH) in Cuban companies now acquired a greater importance caused by the need to raise the quality, competence and efficiency in the production processes and services. As a result, the objective of the present investigation is to analyze the GCH in the INEL subsidiary. To this end, the dialect-materialist is included as a general method, from which the other methods of theoretical, empirical and mathematical statistical level are specified. It is based on the progress documents in the VII Party Congress. It is resolved in the Guidelines of the Economic and Social Policy of the Party and the Revolution for the period 2016-2021. The procedure was applied for (Parra, 2015) that has 3 stages and 11 steps.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA LA APROXIMACIÓN AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO.....	5
1.1. El sistema de dirección y gestión empresarial. Antecedentes, tendencias actuales y componentes.	5
1.2. El sistema de gestión del capital humano (SGCH). Evolución histórica y fundamentos teóricos.	6
1.3. Capital Humano. Definiciones.	7
1.4 Indicadores para medir la efectividad de los trabajadores en el proceso productivo y de servicio.	8
1.4.1. Indicadores de Trabajo y Salario.	8
1.5 Variables que influyen en la Gestión del Capital Humano.....	13
1.6 Módulos del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano (....	19
1.7 La gestión del Capital Humano en Cuba.	21
CAPÍTULO II PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA GESTION DEL CAPITAL HUMANO EN LA FILIAL HOLGUIN DE LA EMPRESA DE INGENIERIA Y PROYECTOS DE LA ELECTRICIDAD	23
2.1. Procedimiento para el análisis de la Gestión del Capital Humano en la Filial Holguín de la Empresa de Ingeniería y Proyecto de la Electricidad	23
2.2. Aplicación del procedimiento del análisis de la Gestión de Capital Humano en la Filial Holguín de la Empresa de Ingeniería y Proyectos de la Electricidad.	27
CONCLUSIONES.....	44
RECOMENDACIONES.....	45

INTRODUCCIÓN

En la práctica empresarial a escala global, el capital humano constituye un elemento estratégico donde la combinación correcta de los conocimientos, habilidades, iniciativas, creatividad, eficiencia y eficacia de los trabajadores juegan un rol esencial en el proceso. Por lo que gestionar de la manera más óptima posible el recurso más importante con que cuenta una empresa garantiza el camino al éxito.

En este contexto la sociedad cubana está enfrascada en el proceso de perfeccionamiento y actualización de su modelo económico y social, orientada para continuar avanzando de manera irreversible en el proceso de construcción del socialismo, lo señalado, aparece identificados en los documentos rectores del Plan Nacional de Desarrollo Social hasta el 2030 y en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Los referenciados al tema en cuestión en el lineamiento 146 se pronuncia en: “Proyectar la formación de fuerza de trabajo calificada en correspondencia con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social, a mediano y largo plazos”. PCC, 2017

Para alcanzar tales propósitos en un corto período de tiempo se requiere la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, incentivándolos a la máxima productividad y al compromiso para así encausar las políticas, estrategias y programas de desarrollo económico y social de la nación.

En consonancia con los Lineamientos en el Plan de la Nación hasta el 2030 contiene el eje estratégico: potencial humano, ciencia, tecnología e innovación. Por esta razón es preciso llevar en cada organización una eficiente gestión de los recursos humanos, pues es uno de los factores que influyen en el éxito presente y futuro de la empresa estatal socialista y el resto de las formas económicas que coexisten en la economía.

Es importante tener en cuenta los objetivos de la Agenda de Desarrollo hasta el 2030 que es un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad y constituye un requisito indispensable para el desarrollo sostenible, en su objetivo 8 plantea: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos” y como parte de este se declara en el 8.8: “Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores,

incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precario. (Agenda desarrollo hasta el 2030)

Los proyectos que se desarrollan en las universidades buscan estar en sintonía con lo antes expuesto, tal es el caso del proyecto de Formación Económica Básica dentro del cual se realiza la siguiente investigación en la Filial Holguín de la empresa de Ingeniería y Proyectos de la Electricidad (INEL) que responde a la línea de investigación de formación de la actitud ante el trabajo. La filial se encuentra en perfeccionamiento empresarial y cuenta con un personal altamente comprometido con la entidad y donde los trabajadores responden con un alto nivel de profesionalismo a las actividades asignadas.

Como resultado de un estudio preliminar donde se utilizaron instrumentos para el diagnóstico del problema, se revisaron los documentos normativos del Sistema de Gestión de Capital Humano, la observación directa, encuestas, conversaciones con cuadros, funcionarios, se pudo determinar como **situación problemática** en la gestión del capital humano, lo que permitió determinar las dificultades siguientes:

- La desmotivación laboral desde el punto de vista salarial.
- La no existencia de acciones para atraer fuerza laboral joven.
- Plantilla envejecida.
- Existencia de poco conocimiento de la importancia del capital humano.
- Dificultades en el completamiento de la plantilla.

La búsqueda de las causas de las insuficiencias que amenazan el cumplimiento y calidad de la gestión del capital humano en INEL lleva a plantear la **contradicción** entre el desconocimiento de las causas que están afectando el buen desempeño y estabilidad del capital humano y la necesidad de trazar estrategias para revertir la situación. Los argumentos anteriormente expuestos condujeron a la formulación del **Problema Científico**: ¿Cómo desarrollar un análisis del Sistema de Gestión del Capital Humano en la Filial Holguín de la Empresa de Ingeniería y Proyectos de la Electricidad? Para dar respuesta al problema se precisó como **objeto de la investigación**: proceso del sistema de dirección y gestión empresarial de la Filial Holguín de la Empresa de Ingeniería y Proyectos de la Electricidad. Se establece como **campo de acción**: el proceso del Sistema de Gestión del Capital Humano. El **objetivo de la investigación es**: analizar el Sistema de Gestión de Capital

Humano a partir del procedimiento seleccionado en la Filial Holguín de la Empresa de Ingeniería y Proyectos de la Electricidad.

Para darle solución al problema declarado y cumplir de esta manera con el objetivo propuesto se formuló la siguiente **Hipótesis**: la realización del análisis de la Gestión de Capital Humano a través del procedimiento seleccionado apoyado en técnicas y herramientas matriciales permitirá trazar estrategias a la alta dirección y la toma de decisiones para el cumplimiento de su objeto social.

Para dar cumplimiento al objetivo general se plantean las **tareas de investigación** siguientes:

1. Determinar las principales concepciones que han fundamentado el sistema de Gestión de Capital Humano.
2. Aplicar el procedimiento seleccionado para el análisis del sistema de Gestión de Capital Humano de la Filial.
3. Analizar e interpretar los resultados obtenidos a partir del procedimiento aplicado para diseñar estrategias que permitan su perfeccionamiento.

La base metodológica de esta investigación la constituye el método dialéctico- materialista como método general de la ciencia que hizo posible la aproximación a la esencia del objeto de la investigación, se determinaron como métodos de investigación a emplear los siguientes:

Métodos del nivel teórico:

Se utiliza como procedimiento los métodos generales del pensamiento lógico: análisis-síntesis, inducción-deducción, histórico-lógico para conocer la evolución y desarrollo del fenómeno objeto de estudio y conformación del marco teórico de la investigación.

Análisis-síntesis: aplicado en el proceso de elaboración del marco histórico de la investigación que permitió el proceso de argumentación de la tesis, así como para la derivación de conclusiones.

Histórico-lógico: para determinar los antecedentes históricos del objeto de estudio y realizar el análisis de la evolución de la gestión del capital humano.

Inductivo-deductivo: para el tránsito de lo general a lo particular y viceversa y el establecimiento de los nexos como vías para arribar a las particularidades y a

generalizaciones.

Hipotético-deductivo: para la elaboración y verificación de la hipótesis, así como para arribar a conclusiones.

Métodos del nivel empírico:

Análisis crítico de los documentos: Para la recopilación, selección y análisis de la información, para elaborar el marco teórico

Entrevistas formales: Para directivos y trabajadores de la entidad para realizar el diagnóstico inicial y desarrollar el procedimiento de la investigación.

Encuestas a trabajadores: para obtener criterio y puntos de vistas en las muestras seleccionadas acerca de la gestión del capital humano.

Criterio de expertos: para validar la pertinencia de la gestión del capital humano y de su viabilidad en la Filial.

Métodos estadísticos: utilizados para el procesamiento de la información obtenida.

El trabajo está estructurado en: introducción, dos capítulos, conclusiones y recomendaciones, bibliografía y anexos. El primer capítulo: aborda la fundamentación teórica relacionada con el tema objeto de estudio. El segundo capítulo: describe los resultados de la aplicación del procedimiento y las estrategias diseñadas para el perfeccionamiento del objeto de la Gestión del Capital Humano.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA LA APROXIMACIÓN AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO.

El capítulo analiza los fundamentos teóricos-conceptuales de la investigación a partir de la panorámica histórica del sistema de dirección, gestión empresarial y la actividad de los recursos humanos.

1.1. El sistema de dirección y gestión empresarial. Antecedentes, tendencias actuales y componentes.

Los temas acerca de la Gestión y Dirección Empresarial (GDE), tienen un antecedente en la cultura oriental y occidental, alcanzado el desarrollo del hombre en cada uno de los sistemas sociales por lo que ha pasado, (Fernández, 2005), donde la toma de decisiones ha avanzado en sus cuatro funciones claves: planificar, organizar, dirigir y controlar, para el desarrollo de mando a nivel empresarial, en un entorno dinámico con un mercado competitivo y productivo a escala mundial.

El sistema de GDE garantiza la eficacia de los procesos y de la comunicación entre cada una de los departamentos en la Organización. La introducción de nueva tecnología, ha permitido la implementación de sistemas de informatización elaborados para obtener un mejor manejo de la información y la gestión de procesos los cuales tienen gran influencia en la toma de las decisiones.

En las últimas décadas se han convertido en herramientas fundamentales para la gestión en los procesos administrativos y operativos, que se ejecutan en la producción o planeación de productos, servicios, logística general hasta la entrega de los productos a los distintos distribuidores como el cliente final en pequeñas, medianas y grandes empresas como corporativas multinacionales.

Este sistema pretende asociar la información en beneficio de la empresa mediante la explotación, desarrollo y optimización de los recursos de información que contempla todas las funciones sistémicas, principalmente: marketing, finanzas, operaciones, calidad, recursos humanos, investigación, desarrollo y dirección con la finalidad de ofrecer mecanismos que permitan a las empresas adquirir, producir y transmitir al menos costo posible datos e información con calidad, exactitud en los mismos para servir a los objetivos principales de la empresa.

1.2. El sistema de gestión del capital humano (SGCH). Evolución histórica y fundamentos teóricos.

El término de capital humano fue introducido por los economistas William Petty, Adam Smith y David Ricardo, en el siglo XVIII, sus estudios abarcaron no solo el análisis de los factores de tipo técnicos, sino también incorporan los de tipos humanos, para así establecer las metas que conduzcan al buen funcionamiento de un sistema económico en general.

La terminología capital humano alcanza auge en la década de los 60 del pasado siglo por los economistas estadounidenses, Gary Becker y Jacob Mincer, quienes realizando estudios empíricos sobre el crecimiento económico, dan inicio a la Teoría del Capital Humano entre sus postulados consideran a la educación como la formación específica en las inversiones realizadas por las personas, con la finalidad de incrementar su eficiencia productiva, ingresos, calidad del trabajo y mayor productividad.

En sus inicios la teoría del capital humano intento explicar la parte del crecimiento de la renta o el producto nacional que no podía atribuirse en los cálculos a los factores tradicionalmente considerados (nuevas tierras cultivadas, nuevo capital fijo y nuevas incorporaciones de mano de obra). Por lo tanto, se introduce la variable capital humana, relacionada con el nivel de formación especializada que tenían los agentes económicos.

En el devenir histórico de la producción social se denomina recursos humanos al trabajo aportado por los empleados de una organización, hasta la acepción actual de capital humano, que es el conocimiento útil para la empresa y que poseen las personas.

En la actualidad es reconocido como un elemento esencial en el logro del éxito en la gestión organizacional, además marca la diferencia de la gestión, al tener en cuenta sus resultados.

La gestión del capital humano se origina por la necesidad de las empresas de responder a las exigencias de un entorno cada vez más cambiante, por mantener o lograr un estatus de líder o de supervivencia en el mercado. La gestión es concebida como la integración de varios procesos: captación, selección, contratación del personal; evaluación del desempeño; capacitación; motivación, remuneración, estimulación; promoción y otros.

El proceso de gestión del capital humano es orientado al desarrollo del valor intangible de los recursos humanos, mientras que la gestión de recursos humanos dirige uno de sus

subsistemas; dentro de este subsistema, se ubica la creación y desarrollo de las capacidades de los recursos humanos. La gestión de los recursos humanos y la gestión de capital humano, están muy relacionados, ambos tributan al desarrollo de la parte intrínseca del individuo: conocimiento, inteligencia, aptitudes, habilidades, personalidad, talento y motivación.

Esta gestión se considera de importancia para acrecentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un componente capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido, además de elevar la productividad; donde para ello se comienza aplicar el Sistema de Gestión de Capital Humano (SGCH).

En los últimos años se puede observar un cambio significativo en el pensamiento empresarial sobre el rol que las personas desempeñan en las organizaciones. De considerar al individuo como un factor de producción se ha pasado a reconocerlo como un factor de diferenciación y fuente de ventajas competitivas. Superada su tradicional visión administrativa asume su nueva función: gestionar personas y crear las condiciones que permitan alinear las necesidades personales con los objetivos de las empresas.

1.3. Capital Humano. Definiciones.

Un análisis crítico de las fuentes analizadas ha permitido contactar la existencia de una considerable cantidad de interpretaciones, acepciones que le han otorgado al capital humano, destacando en sus aspectos intangibles: la formación, educación, escolaridad, el conocimiento, la salud, las condiciones de vida y trabajo.

Para estos autores el concepto de capital humano tiene los siguientes significados:

“(…) conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos, por tanto, en esta se distinguen dos formas posibles de formación: la formación general, adquirida en el sistema educativo, formativo y la formación específica adquirida en el seno de una unidad de producción o de servicio, que permite desarrollar al trabajador su productividad dentro de la empresa, pero nada, o bien poco, fuera de ésta sin la primera.”(Gary Becker, 1964).

“(…) valor que generan las capacidades de las personas mediante la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de

relacionarse con los demás. Boisier (2002).

“Capital humano, conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, aportados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.” (Fidel Castro, 2005).

Estas palabras pronunciadas por Fidel Castro fueron manifestadas en el acto de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, al reconocer a los valores, que lo hace trascender en la concepción de Capital Humano para una empresa. El autor de la investigación lo asume para el desarrollo de la tesis de su investigación en correspondencia con la evolución de las ideas y orientaciones en torno al papel del Capital Humano en el socialismo.

El autor concibe el término de capital humano como: el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, aportados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia, eficacia y competitividad.

1.4 Indicadores para medir la efectividad de los trabajadores en el proceso productivo y de servicio.

Para analizar el proceso del aprovechamiento del capital humano en las diferentes entidades, es necesario realizar un estricto control de los principales indicadores que permita medir de manera exacta y eficaz el desempeño de los trabajadores. Los principales indicadores a tener en cuenta son:

1.4.1. Indicadores de Trabajo y Salario. (Parra, 2015)

Existe distintos indicadores que se analizan para medir la eficiencia del hombre, en cómo es empleado en el proceso productivo y detectar sus resultados. Estos son:

Producción Mercantil: expresión en valor a precios de empresa, de los bienes, trabajos y servicios terminados y/o producidos durante el período y que son destinados a la venta. En valor debe superar sus costos, incluyendo el salario gastado. Se calcula de acuerdo a la actividad que realice la empresa: para la producción de bienes elaborados en la misma empresa: Ventas Netas de Producción (-) Disminución (+) Aumento de la variación del saldo de la producción terminada (a precios de venta) (-) los impuestos por las ventas. Para

empresas con actividad comercial: ventas netas de mercancías (+) Margen comercial sin impuestos (-) impuesto por ventas. Para empresas de servicio: ingresos devengados por la prestación de servicios a terceros.

Producción Bruta: esfuerzos productivos de la organización, que contempla el total de producción elaborada (ventas, ingresos, otros ingresos, el margen comercial en ventas, la variación de la producción en proceso, la variación de la producción terminada, los subsidios a productos y las inversiones con medios propios), el valor de este indicador también debe superar su costo para que se considere favorable, además incide en el valor agregado bruto.

Valor Agregado Bruto: valor creado a lo largo del proceso de fabricación o producción de un producto, descontando el costo de las materias primas, el embalaje y la gestión. Se define como la Producción de Bienes y Servicios menos el Gasto Material y los Servicios Comprados, se determina en dependencia de la actividad o actividades que desarrolle la entidad en cuestión. Es el valor del indicador que expresa el nivel de actividad una vez que le han reducido el Consumo de Material y los Servicios Comprados a Terceros.

Para lograr incrementar el valor agregado se hace necesario producir lo que el mercado valora y es necesario hacerlo con el menor consumo de recursos, todo esto permitirá reducir los costos e incrementar los beneficios, haciendo a la organización más productiva.

Productividad del Trabajo: expresa la relación entre los resultados alcanzados y los gastos de trabajo en que se incurre para lograrlo, se toma en consideración la calidad requerida y el nivel medio de habilidad e intensidad que existen en la sociedad. En la evaluación del desempeño de un sistema se emplean tres criterios comúnmente utilizados, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia, estos tres indicadores no pueden ser considerados de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados.

Eficiencia: se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades como “grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos”.

Efectividad: es la relación entre los resultados logrados y los propuestos que permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores servicios.

Eficacia: valora el impacto de lo que se hace, del servicio que se presta. No basta con producir con cien por ciento de efectividad el servicio que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Existen varias formas de relacionar la producción con el capital humano, a partir de la producción física, la producción en valores, las ventas, y los ingresos, entre otras, pero la que expresa con mayor exactitud se calculará como el cociente entre el valor agregado y el promedio de trabajadores.

El promedio de trabajadores: es el número de trabajadores que, como promedio, utiliza la organización para realizar las tareas correspondientes al plan de producción o servicios durante el período que se informa (anual). Para determinarlo se debe partir de la cantidad de trabajadores que tiene la entidad en su registro (compuesto por personas con contrato por tiempo indeterminado, determinado y a domicilio). Al número de trabajadores de la entidad se deben adicionar todas las personas que no forman parte del registro y que han trabajado en el período de referencia en la entidad, recibiendo salario por su trabajo de forma directa o indirecta, así como, los que se encuentran en cursos de capacitación. (Compendio Metodológico sobre Política laboral y salarial)

Registro de Personal o Trabajadores: Registro de los datos personales, de la ocupación o cargo para la identificación de las personas que establecen una relación laboral con la entidad, sea mediante contrato indeterminado, determinado o por trabajo a domicilio, de acuerdo a las plazas autorizadas en la plantilla de cargos, más los que excepcionalmente son contratados para realizar labores eventuales o emergentes debidamente autorizados por la Dirección de Trabajo correspondiente.

Fondo de Salario: partida de gasto planificada por cada organización, que se destina al pago del salario y está en correspondencia con la calidad, cantidad del trabajo y con el promedio de trabajadores. Incluye los ingresos que salen del fondo de salario de la entidad, incluido el descanso retribuido y que se contabilizan como tal en el elemento Salario según las Normas Cubanas de Contabilidad. El fondo de salario debe ser inferior al valor agregado bruto.

Salario Medio: es el importe de las retribuciones directas devengadas como promedio

por un trabajador, de acuerdo con la cantidad y calidad del trabajo aportado, se usa para describir el nivel salarial de los trabajadores de la organización o de un grupo en un período de tiempo determinado, generalmente un año. Su ritmo de crecimiento no debe superar el de la productividad. Su incremento debe estar correspondido por el aumento de la producción a cuenta del aumento de la productividad.

Correlación Salario Medio Total / Productividad del Trabajo: es la variación del Salario Medio por cada por ciento de variación de la Productividad del Trabajo, lo que significa conocer la dinámica del crecimiento del Salario Medio, con relación al de la Productividad del Trabajo. Debe tenerse en cuenta que el ritmo de crecimiento del Salario Medio de la empresa, no supere el ritmo de crecimiento previsto para la Productividad del Trabajo. Se calcula dividiendo el por ciento de incremento del Salario Medio Total del año en cuestión con relación al año tomado como base, y el por ciento de incremento de la Productividad del Trabajo calculado de igual forma, el año en cuestión con relación al año tomado como base.

Índice de Variación de la Productividad: la correlación salario medio-productividad se considera como admisible si es mayor que 0.5 y menor que 1, satisfactorio cuando su valor es menor o igual que 0.5. Cuando es igual a 1, entonces la variación de productividad es igual a la variación de salario medio y no hay desarrollo, se consume todo lo que se produce (al margen de los precios de venta); en caso de ser mayor que 1 los trabajadores ganan más en salario que lo que se produce en valor lo que significa una inversión no beneficiosa (no hay margen de ganancia por concepto de ese costo).

Gasto de Salario por peso de Valor Agregado: representa la cantidad de salario a invertir para producir un peso de valor agregado bruto. Se determina dividiendo el fondo de salario entre el valor agregado bruto. El valor de este indicador debe de encontrarse entre 0 y 1 para ser favorable.

1.4.2 Indicadores del Fondo de tiempo laboral

Los indicadores de utilización del fondo de tiempo evalúan el aprovechamiento real de la jornada de trabajo en periodo determinado sea anual, semestral, trimestral, mensual o diaria es de mucha importancia para medir la productividad media.

Dentro de los indicadores que caracterizan al mismo, se encuentran:

- **Fondo de tiempo calendario (FC):** se refiere al fondo de tiempo total en hombres - días de que dispone la entidad y resulta de multiplicar el promedio de trabajadores por los días calendario del periodo que se analiza.
- **Fondo de tiempo máximo utilizable (FM):** es la cota superior del tiempo realmente disponible por la entidad y se obtiene de deducir el fondo de tiempo calendario, el tiempo no laborable por los trabajadores en el periodo.
- **El tiempo no laborable:** incluye sábado, domingo o días de descanso, días feriados establecidos por la legislación laboral vigente y aquellas que se deciden o consideran por el Estado, así como el dedicado a vacaciones de los trabajadores.
- **Fondo de tiempo utilizado (FU):** es el fondo de tiempo expresado en hombres - día de los trabajadores del registro, realmente trabajados dentro del tiempo máximo disponible de la empresa.
- **Fondo de tiempo no utilizado (FNU):** en él se consideran las pérdidas de tiempo de trabajo, entre las cuales se incluyen: interrupciones de días completos, autorizaciones administrativas, ausencias injustificadas, otras causas.

Existen dos conceptos empleados en el análisis y utilización del fondo de tiempo laboral:

- Hombres -días: constituye la unidad de medida más generalizada en este tipo de estudio y representa la presencia o ausencia de un trabajador en la empresa.
- Hombres –horas: a diferencia del anterior donde no se revisan las pérdidas de tiempo ocurridas en la jornada laboral, aquí si se logra una percepción más precisa de ese desaprovechamiento.

Régimen de trabajo por turnos.

Método de organización del trabajo donde en un mismo puesto o área de producción o servicio laboren varios trabajadores, en diferentes momentos del día; estos rotan mensualmente con determinada periodicidad, cumpliendo cada uno de ellos una jornada laboral, con el fin de que la empresa pueda tener la actividad durante mayor tiempo que el fijado por jornada o trabajador. El trabajo por turno tiene varias formas de organización, entre ellas:

- Turnos discontinuos: cuenta con dos turnos de trabajo, uno de mañana y uno

de tarde; se interrumpe normalmente por la noche y el fin de semana.

- Turnos semi-continuos: la empresa funciona las 24 horas del día, con pausa los fines de semana.
- Turnos continuos: trabaja las 24 horas del día, los siete días de la semana (sin pausa diaria ni de fin de semana, ni tampoco los días festivos o laborables). Tiene más de tres turnos, incluye el trabajo nocturno.

Hay que destacar que los efectos de las tareas por turno no son iguales en todas las personas, en individuos los efectos son más graves que en otros a los que solo pueden llegar a ser ligeros. La edad, el estado general de salud, la capacidad de adaptarse y otras características individuales influyen en las reacciones fisiológicas y en las actitudes de los trabajadores. El trabajo por turnos puede influir ocasionando problemas de salud o agravándolos.

1.5 Variables que influyen en la Gestión del Capital Humano

El análisis de las variables independientes, satisfacción, motivación, clima laboral y conflicto intergrupales permiten conocer el comportamiento del capital humano dentro de las organizaciones y además como estas influyen en su aprovechamiento.

1.5.1 Motivación laboral

Se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, las mismas están condicionadas por la capacidad y el esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados, influyen en la productividad en la calidad de los servicios que presta, además, se constituye en una de las tareas de los directivos de cualquier entidad encaminar efectivamente la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización. (Parra, 2015)

1.5.1.1 La pirámide o jerarquía de las necesidades humanas

Se asume la teoría psicológica de Abraham Maslow acerca de la satisfacción de las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), donde los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

Desde el punto de vista de la motivación, la teoría indica la forma de una pirámide en forma de escalera, en la cual aborda que ninguna necesidad se satisface siempre, una necesidad

que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva; que, si uno desea motivar a alguien, necesita comprender en qué nivel de la jerarquía está en la actualidad, y enfocarse a la satisfacción de las necesidades en ese nivel o el siguiente superior. La pirámide contiene cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades de déficit (primordiales); al nivel superior lo denominó por última vez autorrealización, motivación de crecimiento, o necesidad de ser.

Orden inferior:

Necesidades Fisiológicas: hambre, sed, abrigo, sexo, familia y otras.

Necesidades de existencia o seguridad: incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.

Orden superior:

Necesidades sociales: incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad. Función de relación (amistad), participación (inclusión grupal), aceptación social.

Necesidades de estima: incluye factores externos como el status, el reconocimiento, la atención y factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros.

Necesidades de autorrealización: el impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.

1.5.2 Satisfacción Laboral:

La satisfacción laboral expresa en qué medida se acomoda las características del trabajo a los deseos, aspiraciones, expectativas o necesidades del trabajador, según es percibido y reflejado por el mismo. Cuando se da una situación en la que existe un malestar con respecto al trabajo o tenemos un bajo grado de bienestar, decimos que existe una baja satisfacción laboral o una insatisfacción laboral. Esta, es entendida como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". Además es el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. Normalmente, la satisfacción laboral se mide por la Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979.

El grado de satisfacción en el trabajo es un índice muy importante porque, además de señalar la actitud del individuo frente al trabajo o frente a algunos aspectos concretos de su

trabajo, es un predictor de comportamientos y de otras actitudes. Se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental: las personas tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, y que les ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando. Estas características hacen que el trabajo sea desafiante desde el punto de vista mental.

Recompensas equitativas: los sistemas de salarios y políticas de ascenso justo, definido y acorde, representan el deseo de todos los individuos. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos en la comunidad, es probable que haya satisfacción. No solo el dinero influye en la satisfacción, algunas personas están dispuestas a aceptar menos dinero para poder trabajar en una ubicación preferida o en un puesto menos exigente. Los ascensos proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y mejor estatus social. En consecuencia, los individuos que perciben que las decisiones en ese sentido se realizan de manera equitativa y justa, probablemente experimenten satisfacción en sus puestos.

Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo: el ambiente de trabajo juega un papel importante, por la comodidad personal que ofrece y porque facilita un buen desempeño. Los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos. Además, la mayoría de los empleados prefieren trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas, y con instrumentos y equipos adecuados.

Colegas que apoyen: para la mayoría de los empleados, el trabajo también llena su necesidad de interacción social. Por tanto, no es de sorprender que tener compañeros amigables de trabajo y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto. La satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, alaba el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos.

Ajuste personalidad – puesto: un buen ajuste entre la personalidad de un empleado y su ocupación da por resultado un individuo más satisfecho. Las personas que identifican su personalidad con el trabajo que realizan suelen encontrar que tienen talentos y habilidades

correctos para satisfacer los requerimientos del puesto.

1.5.3 Clima Laboral

El clima organizacional es el conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que caracterizan a los trabajadores de una organización en sus relaciones laborales. El mismo determina la forma como los trabajadores perciben su trabajo, sus relaciones, su organización, su satisfacción, etc.

Un Clima Laboral favorable permite:

Incrementar la productividad.

Incrementar la satisfacción.

Incrementar la motivación.

Disminuir el ausentismo.

Disminuir la fluctuación.

Variables de que depende el Clima Organizacional:

Independencia: mide el grado de autonomía que tienen las personas para realizar su trabajo, existen tareas limitadas es decir con pocas variaciones, las personas que la realizan deben de tener la potestad de decidir cómo gestionar e invertir el tiempo en la realización de las tareas, esto favorece el buen clima organizacional.

Condiciones físicas: están relacionadas con las características del ambiente donde se desarrolla el trabajo tales como: iluminación, sonido, temperatura, distribución del espacio, ubicación de las personas, utensilios o herramientas para el trabajo, tecnología adecuada, etc.

Liderazgo: mide la capacidad de relación del líder con sus subordinados si es flexible ante determinada situación, si tiene un buen trato pues esto genera un clima positivo.

Implicación: es el grado en que se entregan los empleados a la organización de manera negativa y que se manifiesta en el ausentismo, llegadas tarde, negligencias, fluctuación, indiferencia ante lo mal hecho, esto es importante en el logro de un buen clima laboral, aunque hay que destacar que con un liderazgo deficiente no se logra la implicación.

Reconocimiento: la existencia de un sistema para reconocer el trabajo bien hecho permite fomentar la estimulación entre los trabajadores. Es fácil reconocer los méritos de los que habitualmente se destacan, pero es difícil ofrecer una distinción a aquellos que no se suelen

destacar y un día lo hacen. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho aparece la apatía y el clima se deteriora.

Remuneraciones: el sistema de remuneración es muy importante pues los salarios bajos y fijos inmovilizan a las personas y no favorecen el clima organizacional, el aplicar sistemas de pagos estimulantes según los resultados favorece el clima laboral.

Igualdad: está relacionado con el ambiente de justicia que se perciba entre los miembros del colectivo, que no exista el favoritismo, la injusticia o el privilegio, de esta manera se podrá lograr un clima laboral favorable.

Otros factores: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

1.5.4 Conflicto Laboral

Cuando las condiciones de trabajo se deterioran en el seno de las empresas tienen como consecuencia el desencadenamiento de un conflicto o también conocido como un conflicto laboral. Dado que las personas no son iguales ni las organizaciones tampoco, los conflictos son fricciones resultantes de las interacciones entre los diferentes individuos o los diferentes grupos. Todo conflicto lleva en sí fuerzas constructivas que conducen a la innovación y al cambio y fuerzas destructivas que llevan al desgaste y a la oposición. La existencia de un conflicto significa existencia de dinamismo, vida y fuerzas que chocan.

Las posibles causas de los conflictos son:(Parra, 2015).

la continuidad y fortalecimiento del sistema empresarial cubano”). Es el examen sistemático de los métodos para realizar las actividades, con el fin de mejorar la utilización eficaz de los recursos. Es la actividad esencial para lograr la máxima productividad, eficiencia **Percepción y valores diferentes en las personas:** la forma de ver y analizar las personas las cosas, según su personalidad.

Incompatibilidad de metas: metas que no son realizables para algunos miembros del grupo.

Estructura organizativa: es la forma en que se organizan las empresas estructuralmente, para poder dirigir, controlar y fiscalizar mejor.

Problemas de liderazgo: son las dificultades que existen en cuanto a la forma que se utiliza para dirigir.

Dificultades en la comunicación: son los problemas que se presentan a la hora de hablar con otra persona, debido a la forma que se utilice para comunicarse con la misma.

Diferencias en la cultura organizacional: son las discrepancias, desacuerdos que pueden existir en cuanto a los valores, costumbres, estilos, modalidades de la comunicación, etcétera.

Recursos escasos: Cuando hay dependencia de recursos comunes compartidos y estos son limitados, alguien gana y alguien pierde.

El proceso de conflicto consta de las siguientes etapas:

Etapa I Incompatibilidad u oposición de metas: el primer paso en el proceso del conflicto es la presencia de condiciones que generen oportunidades para que surja el conflicto.

Etapa II Cognición y personalización: las condiciones anteriores sólo pueden llevar al conflicto cuando una o más de las partes son afectadas, y están conscientes del conflicto.

Etapa III Intenciones: las intenciones influyen entre las percepciones y las emociones de la gente y también en su comportamiento abierto, son decisiones para actuar de una manera determinada.

Etapa IV comportamiento: en esta etapa los conflictos se hacen visibles, incluye declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes en conflicto.

Etapa V Resultados: la interacción acción – reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias puede ser: resultados funcionales y resultados disfuncionales.

Los conflictos se clasifican en:

Conflictos entre personas: Pueden ser entre iguales o entre un individuo y su superior. El conflicto entre iguales a menudo se limita a una sana competencia por el reconocimiento y el progreso, aun cuando a veces esto decae cuando los individuos muestran una ambición y agresión excesiva. Un conflicto abierto y sostenido entre el superior y el subordinado puede dar como resultado la separación voluntaria o involuntaria del subordinado.

Conflicto entre individuos y la organización: Conflicto generalizado en el cual el individuo se siente fuera de tono con las políticas, procedimientos o en el medio ambiente, también es una extensión de la forma conflictiva entre el individuo y su jefe, siendo el jefe un símbolo o representante de la entidad integral.

Conflicto entre unidades de la organización: La especialización de las tareas y los

procedimientos ordenados separan a las unidades (departamentos, secciones, sucursales) entre sí. Las órdenes para llevar a cabo estas tareas pueden poner a las unidades en conflicto si se llevan a cabo sin tener en cuenta los principales objetivos de la empresa.

1.6 Módulos del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano (Morales, 2009) (NC 3000 2007)

El diseño del Sistema de (GICH) es un proceso que después de aplicada la tecnología de diagnóstico tiene continuidad en el diseño e instrumentación de los modelos de gestión. Hasta la actualidad están definidos y normados nueve de ellos, cada uno con su conceptualización específica:

Organización de Trabajo: Se define como la adecuada integración de los trabajadores con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar de forma armónica y racionalmente con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos (Decreto Ley 252, “Sobre eficiencia y eficacia en la empresa”).

Seguridad y salud del trabajo: Orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura para que el trabajador desarrolle su labor eficientemente, en adecuadas condiciones ergonómicas y con el mínimo de riesgos que eviten sucesos y daños que puedan afectar su salud e integridad, el patrimonio de la empresa y el medio ambiente. El sistema de seguridad y salud del trabajo en cada empresa se audita y certifica por parte de la Oficina Nacional de Normalización, según las normas 1800, diseñadas para la gestión de seguridad y salud del trabajo, alineadas con las ISO 14001 (Gestión Ambiental) y las ISO 9001 (Sistema de Gestión de Calidad).

Selección e integración: Es el conjunto de normas, procedimientos y formas de actuación mediante las cuales la empresa atrae, recluta, selecciona, mantiene y desarrolla el (CH) necesario para el éxito de su estrategia y desempeño. Es un proceso continuo y planificado, que permite la integración del trabajador al colectivo laboral en su dimensión humana y productiva.

Idoneidad demostrada y competencias laborales: Son la base del Sistema de (GICH), simbolizan lo que es, lo que hace y lo que debe lograr la empresa, así como sus vínculos

existentes entre sus trabajadores.

Idoneidad demostrada: es el principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo.

La **competencia laboral:** Es el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y del colectivo laboral, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.

Capacitación y desarrollo: Proceso continuo, basado en el diagnóstico o determinación de necesidades de cada trabajador, la capacitación se dirige a desarrollar la idoneidad demostrada y las competencias laborales en función de los objetivos y la estrategia empresarial. La condición de entidad de aprendizaje permanente, que otorga el MTSS a las empresas que reúnan todos los requisitos establecidos, es la calificación más avanzada de las transformaciones que debe experimentar la actividad de capacitación en su contribución al desarrollo del CH en la empresa socialista.

Evaluación del desempeño: Es el proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, es la base para elaborar el plan de formación y desarrollo. Actúa como vehículo para la puesta en práctica de la estrategia y la obtención con eficiencia, eficacia y calidad de las metas de la empresa. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual.

Ingresos monetarios y estimulación moral: Son aquellos que aseguran la motivación y el desempeño superior de cada trabajador y del colectivo laboral. La correcta determinación de los sistemas de pago, en relación directa con la naturaleza del trabajo, las características técnicas organizativas y de control de las diversas actividades de la economía, son consustanciales al principio socialista de distribución, donde cada cual reciba en correspondencia con su aporte, es decir el pago por la calidad y cantidad del trabajo.

Las formas y sistemas de pago resultan del análisis de la organización de la producción de

bienes y servicios, y de las medidas tomadas a partir de los estudios de organización del trabajo, teniendo en cuenta las exigencias técnicas, productivas y los objetivos a alcanzar, para lograr la motivación de los trabajadores por la labor que realizan y una mayor eficiencia.

Comunicación empresarial: Es para garantizar la información y comunicación interna y externa con el entorno.

La integración estratégica de la (GCH) con la participación efectiva de los trabajadores solo puede lograrse mediante procesos de comunicación que logren establecer consenso y unidad de acción en la empresa para materializar la estrategia, asimilar y desarrollar las competencias necesarias, la innovación, la solución de problemas. La dirección formula, aplica y controla el sistema de comunicación de la empresa. Este módulo tiene un carácter global, al intervenir en todos los sistemas, actividades y procesos de la empresa, para la (GCH) adquiere una significativa importancia, porque va dirigido a estimular su acumulación y reproducción a escala ampliada, como principal activo de la entidad.

Autocontrol: Es aquel modelo dirigido a comprobar los resultados del Sistema (GICH) y su impacto en el logro de los objetivos y estrategia de la empresa. Los principios que sustentan el autocontrol son preventivos, educativos y promotores de valores. Asegura que las políticas de la organización estén bien conformadas, se cumplan y no se distorsionen. Servirá para medir su impacto en los usuarios, proveedores, otras entidades, el cumplimiento de los compromisos con la sociedad y en los propios trabajadores. Es planificado, sistémico y periódico.

1.7 La gestión del Capital Humano en Cuba.

En Cuba se comienza a aplicar el Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH) en el 2007 según lo dispuesto por el Decreto 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, que establece el Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial. Para lo cual fue aprobado la Resolución No.114 del 22 de mayo del 2007 de la Oficina Nacional de Normalización donde se incluye la Norma Cubana (NC) 3000 con que se inició el Perfeccionamiento Empresarial hace varios años, el sistema busca la adopción de nuevas formas de gestión de los factores subjetivos en la indagación de mayor eficiencia y productividad, sobre la base de un mejor desempeño de los dirigentes y trabajadores. Esta norma es la encargada de la implementación de un

Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano el cual constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de la organización al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior, normas que actualmente están sometidas a un proceso de revisión. El diseño de este sistema es responsabilidad de las organizaciones y debe hacerse teniendo en cuenta las características tecnológicas y productivas particulares y las Normas Cubanas de Gestión de Capital Humano (NCGCH) (Morales Cartaya, 2009).

El modelo está compuesto por la tecnología de diagnóstico para medir la integración de la Gestión del Capital Humano con la estrategia empresarial, los módulos y las normas cubanas para la implantación y certificación del sistema propio, en cada empresa. Dicho modelo es un ciclo que se inicia con la aplicación de la tecnología de diagnóstico, elaborada para la medición y evaluación del nivel de integración que va alcanzando la empresa durante el cambio, identificando sus debilidades, fortalezas, oportunidades y barreras. Se basa en la medición del estado de los procesos de gestión de capital humano, del nivel de integración interna y externa.

En Cuba el capital humano representa un por ciento importante en el mantenimiento de las conquistas de la Revolución y el desarrollo de una economía basada en los servicios. Hoy más que nunca se necesita optimizar el capital humano formado por la Revolución y emplear en cada empresa la fuerza laboral necesaria siguiendo el principio socialista: de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo en la implementación del Sistema de Gestión de Capital Humano así como de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Desde hace años se escucha que la gestión y la teoría de las organizaciones están enfrentando un verdadero cambio es por ello que al plantearse los lineamientos de la política económica, del VI y VII Congresos del Partido Comunista de Cuba se adoptaron medidas y aún con esto, no se han resuelto los principales problemas que limitan el desempeño de la economía, por lo que se hace necesario continuar realizando tareas, llevadas a cabo con el fin de rescatar el papel del trabajo como la vía fundamental para contribuir al desarrollo de la sociedad.

CAPÍTULO II PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA FILIAL HOLGUÍN DE LA EMPRESA DE INGENIERÍA Y PROYECTOS DE LA ELECTRICIDAD

El análisis de los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la investigación, permitió el empleo del procedimiento y las herramientas para su puesta en práctica, con el fin de dar solución al problema identificado y cumplimiento al objetivo planteado.

2.1. Procedimiento para el análisis de la Gestión del Capital Humano en la Filial Holguín de la Empresa de Ingeniería y Proyecto de la Electricidad

El procedimiento a utilizar, tiene como objetivo, describir las actividades a realizar en cada etapa y pasos que lo conforman, por medio de la aplicación de métodos, técnicas y herramientas, a continuación, se detalla el criterio de selección del procedimiento propuesto por Parra (2015)

La propuesta del procedimiento a emplear en la investigación, permitió el análisis de la GCH en la Filial Holguín de la Empresa de Ingeniería y Proyectos de la Electricidad. El mismo se ha perfeccionado, contaba con quince (15) pasos, quedando en once (11) y manteniendo sus tres (3) etapas. (Anexo no.1)

La estructura general del procedimiento de análisis de la gestión de capital humano es la siguiente:

Etapas I. Caracterización de las condiciones organizativas y estructurales de la entidad.

Objetivo: Recopilar la información necesaria de la entidad en sus diferentes procesos y capacitar a los trabajadores implicados en la aplicación del procedimiento metodológico de la gestión del capital humano.

Paso1. Creación del grupo de trabajo.

Para la realización del paso se debe tener en cuenta las acciones siguientes:

Trabajar en la selección de los trabajadores con experiencias que asumirán las funciones de experto. Diagnosticar el nivel de conocimientos de los expertos en el campo de la gestión de capital humano. Aprobación en el Consejo de Dirección de la entidad. El grupo de trabajo lo integran: la directora, el especialista de capital humano, los jefes de áreas con conocimiento del tema, el secretario general de la sesión sindical y los trabajadores que fungirán de

experto. El total de miembros responde a las particularidades de cada organización. Definir las responsabilidades de los miembros del grupo de trabajo para la aplicación del procedimiento y del cronograma de las actividades.

Paso 2. Involucrar y capacitar al personal seleccionado.

Preparar a los miembros del grupo de trabajo en aquellos elementos conceptuales de gestión de Capital Humano, en la concepción integral del procedimiento metodológico y las técnicas de evaluación. Creando las condiciones para el consenso sobre los principales aspectos a evaluar del procedimiento.

Paso 3. Caracterización de la organización.

Caracterizar la entidad con la intencionalidad de analizar las condiciones, deficiencias, logros, cambios en que se desenvuelve el capital humano. Tener en cuenta los siguientes datos generales: nombre de la organización, reseña histórica, subordinación, localización, clasificación, objeto social, misión, visión, cartera de productos o servicios, estructura organizativa, principales clientes, proveedores y competidores.

Paso 4. Caracterización del Capital Humano

Caracterizar la composición del personal en los siguientes aspectos:

- ✓ Composición de la plantilla
- ✓ Cumplimiento de la plantilla
- ✓ Composición por categorías ocupacionales
- ✓ Distribución de la plantilla por sexo
- ✓ Distribución por nivel cultural
- ✓ Pirámide de edades
- ✓ Distribución de la plantilla por antigüedad.
- ✓ Distribución de los profesionales por los departamentos
- ✓ Distribución del personal en el proceso de producción o servicios
- ✓ Composición por tipo de contrato
- ✓ Otros datos de interés

Los resultados de la caracterización permiten al grupo de trabajo tener un conocimiento general de las condiciones que dispone la entidad para la gestión del capital humano para dar paso a la siguiente etapa del proceso.

Etapa II. Análisis de la situación que presenta el Sistema de Gestión de Capital Humano.

El objetivo de esta etapa es analizar las principales causas que limitan la GCH en la organización. Confeccionar el diagnóstico de la gestión del capital humano para obtener una caracterización del estado actual que presenta en la entidad y se procede aplicar encuestas a los diferentes elementos que componen el SGCH.

Paso 5. Analizar los indicadores de trabajo y salario.

Revisar la información (planificada y real) de los indicadores de trabajo y salario realizado en el primer trimestre del periodo 2018-2019, analizar el cumplimiento del plan y su dinámica, determinar las causas que influyen en el comportamiento y recomendar las medidas correctivas que contribuyan en la eficiencia de la empresa.

Tener en cuenta los siguientes indicadores fundamentales:

- ✓ Valor de la producción y/o ingresos (bruto, mercantil)
- ✓ Valor agregado bruto
- ✓ Promedio de trabajadores
- ✓ Fondo de salario
- ✓ Productividad del trabajo
- ✓ Salario medio
- ✓ Gasto de salario por \$ de valor agregado bruto.

Paso 6. Análisis de la utilización del fondo de tiempo laboral.

Calcular el índice de ausentismo que permita analizar la efectividad del capital humano ocupado en las empresas y detectar las reservas internas para el crecimiento de la productividad.

Paso 7. Analizar la fluctuación laboral.

Compilar la información obtenida de los registros de personal que se encuentran en la departamento de Capital Humano para cuantificar el comportamiento de las bajas en el período seleccionado y su clasificación.

Paso 8. Análisis de la satisfacción laboral y otras variables que la componen.

Aplicar los diferentes instrumentos de investigación: encuestas, entrevistas para continuar profundizando en las causas de las problemáticas. Para evaluar se utilizan las siguientes variables: trabajo intelectual; estimulante; recompensas equitativas; colegas cooperadores; condiciones de trabajo favorable.

Para determinar si las condiciones de trabajo son favorables: analizar el puesto de trabajo; si está equipado con los medios necesarios para el cumplimiento de las tareas asignadas.

Estudiar las variables que ejercen una marcada influencia en los niveles de aprovechamiento alcanzados por la organización. Se proponen analizar las siguientes variables: motivación laboral; clima laboral; conflicto laboral.

Diseñar entrevistas y encuestas para analizar el comportamiento de las variables seleccionadas, para su aplicación, para la selección de la muestra se aplica el método estadístico de muestreo aleatorio. Las encuestas deben de recoger los datos generales para evaluar las variables demográficas. Para profundizar en el estudio de la motivación se recomienda utilizar algunas de las teorías motivacionales.

Paso 9. Evaluar los módulos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

Emplear el diagnóstico de los procesos claves a través de su valoración cualitativa o mediante preguntas para conocer el estado actual de las competencias y el cálculo de indicadores siguiendo el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano.

- 1- Competencias
- 2- Selección del personal (incluye reclutamiento, selección e integración de personal).
- 3- Evaluación del desempeño(ED)
- 4- Formación y desarrollo del Capital Humano
- 5- Organización del trabajo
- 6- Estimulación mora y material
- 7- Seguridad y salud del trabajo
- 7- Comunicación institucional
- 8- Autocontrol

Etapa III. Formulación de las estrategias

El objetivo fundamental es diseñar estrategias que contribuyan a elevar los niveles de aprovechamiento del Capital Humano en la organización.

Paso 10. Revisar la misión y visión del área de Capital Humano de la organización. Conciliar si ambas están alineadas. Al detectar errores por parte del investigador debe reformularla. En las organizaciones que no estén diseñadas tendrán que formularse.

Paso 11. Diagnóstico estratégico interno y externo y formulación de las estrategias.

2.2. Aplicación del procedimiento del análisis de la Gestión de Capital Humano en la Filial Holguín de la Empresa de Ingeniería y Proyectos de la Electricidad

Etapas I. Condiciones organizativas y estructurales

Paso 1. Creación del grupo de trabajo

Para realizar el análisis de la GCH en la Filial, se creó el grupo de trabajo encabezado por (la directora de la misma, los especialistas de recursos humanos, jefes de áreas con conocimiento del tema, y otros algunos trabajadores con poder de experto). Como paso inicial se escogieron los posibles expertos, para lo cual fueron seleccionados 7 trabajadores a los cuales se le aplicó un cuestionario donde cada uno debería reflejar sus conocimientos acerca del tema (Anexo 3), luego se calculó con ayuda del Excel el coeficiente de competencia de los mismos (Anexo 4). De los siete trabajadores encuestados 5 alcanzaron un nivel de competencia alto ($0.8 < K < 1$) y uno alcanzó nivel medio ($0.5 < K < 0.8$). (Anexo 5)

1. Directora Filial
2. Especialista Principal del Grupo Económico –Laboral
3. Especialista B en Gestión RRHH
4. Especialista C en Gestión Económica
5. Especialista B en Gestión Económica
6. Especialista Principal del Grupo Técnico Productivo
7. Especialista Principal del Grupo Civil

Los expertos fueron seleccionados (Anexo 6) por poseer varios años de trabajo, por su experiencia y conocimiento acerca del tema.

Paso 2. Involucramiento y Capacitación

Para involucrar a las personas en la investigación se introdujo primeramente la información acerca del tema. Se desarrollaron conversatorios e intercambios con los trabajadores de experiencia y directivos de la Filial para lograr un mayor compromiso y participación de los mismos en la investigación. Se definieron los principales conceptos asociados al tema. Se

planteó la necesidad de la evaluación de la gestión del capital humano. También se efectuaron talleres sobre las disposiciones y normativas que existen al respecto.

Se desarrolló una capacitación dirigida al grupo de trabajo donde se abordó fundamentalmente la importancia de analizar la gestión del capital humano, se realizaron intercambios de ideas y experiencias. Resultó muy satisfactorio para todos los presentes al llevarlos al análisis de los posibles errores en su funcionamiento y al darle a la investigación un pie de apoyo para determinar el estado actual del SGCH en la Filial. Además, se explicó el procedimiento a desarrollar y las herramientas que se utilizarían para la aplicación del mismo.

Paso 3. Caracterización de la organización

La Filial INEL Holguín está subordinada a la Empresa de Ingeniería y Proyectos de la Electricidad, la cual pertenece al Grupo Empresarial de la Unión Eléctrica, que en forma abreviada recibe el nombre de INEL, perteneciente al Ministerio de Energía y Minas.

Teniendo en cuenta la actividad que realiza es una Filial de servicios, por su tamaño se considera una entidad pequeña contando con 57 trabajadores, y atendiendo al origen de su patrimonio es estatal porque su capital es cien por ciento cubano.

La Filial está ubicada en Narciso López #135 e/ Arias y Aguilera en el municipio de Holguín en la provincia de igual nombre.

Su **objeto social** está autorizado por la Resolución No. 661 de fecha 19 de octubre del 2011 dictada por Ministerio de Economía y Planificación, el mismo está establecido en el Subsistema de Organización General del expediente de Perfeccionamiento y plantea brindar servicios integrales de proyección e ingenieros para nuevas inversiones en el Sistema Eléctrico Nacional.

Principales proveedores: Empresa Geocuba; Desoft; Copextel; Corporación Cimex. S.A; Empresa comercializadora Escambray; Sociedad mercantil SASA; Trimagen; Almacenes Universales; Empresa Eléctrica Holguín; Holagua; Islazul

Principales clientes: UEB Hidroenergía Granma; Encomed; Geysel; Hidroenergía Santiago; Hidroenergía Guantánamo; Citma; Raudal Bayamo; .Trasvases; Textilera Santiago de Cuba; Banco Popular de Ahorro; Tabaco Torcido.

Estructura organizativa: la estructura organizativa de esta Filial es lineal-funcional,

mostrando una especialización en sus funciones a través de los distintos departamentos que la conforman, dígame el director y 5 grupos y una brigada que se le subordinan: el grupo técnico productivo, el grupo económico laboral, el grupo de proyectos y evaluación, el grupo electromecánico, la brigada de aseguramiento general y el grupo de investigaciones aplicadas. Esta especialización constituye una fortaleza ya que contribuye a una mejor preparación de los directivos, fluye mejor la información, se asegura la participación y la creatividad en la toma de decisiones. Esta forma de estructura facilita la descentralización del trabajo en la filial, la identificación y solución de los problemas y mantiene la unidad de mando, lo cual repercute en la elevación del desempeño en las distintas áreas. (Anexo 7)

Paso 4. Caracterización del Capital Humano

La entidad cuenta con una plantilla aprobada de 63 plazas, de las cuales hay cubiertas 57 representando un 90.5%; de ella 22 son mujeres que representan el 38.60% y 35 hombres para el 61.40%. En la categoría cuadro la Filial está representada solo por una mujer que representa el 1.75% del total de trabajadores. La mayor cantidad de trabajadores se encuentra distribuida en la categoría técnico contando con 17 mujeres y 28 hombres para un 29.82% y 49.12% respectivamente. La categoría servicio cuenta con 4 mujeres que representan el 7.02% y el 3.51% representado por 2 hombres del total de la plantilla. En la categoría operarios existen 5 hombres que constituye el 8.77%, esta categoría no está ocupada por mujeres en la Filial. (Ver anexo 8)

En el nivel cultural 44 de sus trabajadores poseen nivel superior lo que representa el 61.40% compuesto por 17 mujeres y 27 hombres, de ellos el 20.45% son máster representado por 2 mujeres y 7 hombres, el 12.28% del total de trabajadores son técnicos medios de ellos 3 mujeres y 4 hombres; el 5.26% tiene 12 grado para un total de 3 trabajadores una mujer y dos hombres; 6to grado representa el 3.52% en una mujer y un hombre. Ver anexo 9. La Filial cuenta con 9 máster y existen 4 maestrías en proceso.

La composición por edad de los trabajadores en la organización está representada con menos de 30 años el 10.53%; entre 30-35 el 12.28%; entre 41-55 el 15.79%; más de 55 años el 54.5%. Este aspecto evidencia la permanencia del personal en la entidad dado por la preparación, sostenibilidad y seguimiento a los procesos de perfeccionamiento en la Dirección General de la Filial. (Ver anexo 10)

En cuanto a la antigüedad 7 trabajadores tienen menos de 5 años para un 12.28%; entre 5-9 años 8 trabajadores representado por el 14.04%; 33 trabajadores que representan el 57.89% se encuentran entre 10-14 años; 9 trabajadores tienen más de 14 años de antigüedad para un 15.79%. (Ver anexo 11)

En el departamento de Dirección de la Filial hay una presencia de 9 trabajadores lo que representa el 15.78 % del total de la plantilla; la Brigada de Aseguramiento General y el Grupo Económico Laboral trabajan 7 lo que representa el 12.80%; el Grupo Técnico Productivo y el Grupo Eléctrico cuentan con 10 trabajadores representando el 17.54 %; el Grupo de Investigaciones Aplicadas está compuesto por 6 trabajadores siendo el 10.52% y el de Proyectos de Evaluación lo componen 8 lo que representa el 14.03%. (Ver anexo 12)

La composición étnica 48 son blancos, dos negros y 7 mestizos. Militan en las filas del Partido Comunista de Cuba seis (6). No está conformado ningún C/B UJC. (Anexo 13)

Etapas II. Análisis de la situación que presenta el Sistema de Gestión de Capital Humano

Durante la etapa de diagnóstico, para el desarrollo del proceso investigativo se considera necesario realizar encuestas, entrevistas, observaciones y se analizaron documentos normativos de trabajo como: actas del consejo de dirección, a partir de un muestreo intencional con el objetivo de analizar las principales causas que limitan la Gestión del Capital Humano en la organización. Para la aplicación de las técnicas se calculó una muestra de 36 trabajadores. (Ver anexo 14)

Paso 5. Análisis de los indicadores de trabajo y salario

Análisis comparativo de los indicadores de trabajo y salario en el primer trimestre del 2018 y 2019 (Ver anexo 15)

Al cierre de marzo del 2018 la Filial Holguín planificó el valor de la producción mercantil en 410.9 mp obteniéndose 548.3 mp para un sobrecumplimiento del 33.4% y al cierre de marzo del 2019 planificó 330.0 mp obteniéndose 460.0 mp para un sobrecumplimiento del 39.4%. Como se puede apreciar en ambos años hubo sobrecumplimiento apreciable a pesar de que el plan del 2019 es inferior al del 2018 debido a la situación financiera del país que también limita las inversiones en el sector eléctrico que representa gran parte de los clientes de la Filial.

El valor agregado bruto en el año 2018 al cierre de marzo experimentó un sobrecumplimiento de un plan de 345.1 mp alcanzó 482.9 mp para un 139.9%. De igual manera en el año 2019 al cierre de marzo hubo un sobrecumplimiento, de un plan de 261.3 mp alcanzó 350.9 mp para el 134.3 % hecho provocado esencialmente por el aumento de la producción mercantil. En el 2018 el fondo de salario se sobre cumplió en un 17.2 %, se planificó utilizar 157.2 mp y se utilizó 184.3 mp. En el 2019 se cumplió al 123.2%, se planificó utilizar 118.5 mp, y se utilizó 146.0 mp. Como se puede apreciar en ambos periodos se cumple, lo que resulta favorable para la fuerza laboral y está a tono con la producción mercantil no generando deterioro de indicadores.

La productividad se muestra favorable en ambos periodos, en el 2018 de \$ 5 752.0 planificados se obtuvieron \$ 8 326.0 sobre cumpliéndose este indicador al 44.7% y en el 2019 de \$ 4 355.0 planificados se obtuvieron \$ 6 210.0 para un sobrecumplimiento del 42.6%.

En el 2018 el promedio de trabajadores se cumplió en un 96.7% planificándose 60 trabajadores de los cuales sólo hubo como promedio 58. En el 2019 se cumplió en un 95.0% planificándose 60 trabajadores de los cuales sólo hubo como promedio 57. En ambos periodos se debió a la imposibilidad de cubrir plazas por déficit de profesionales fundamentalmente en la especialidad de electricidad.

El salario medio de los trabajos en el año 2018 tuvo un real de \$ 1 059.0, planificándose \$ 873.0, a partir de ello obtuvo un 121.3% de cumplimiento. En el 2019 tuvo un real de \$ 861.0, planificándose \$ 658.0 para un sobrecumplimiento del 30.85%. Como se puede apreciar en ambos periodos la situación es favorables respecto al plan, incluso en el 2019 porcentualmente es superior, sin embargo el salario devengado por los trabajadores es inferior, constituyendo una fuente de insatisfacción laboral.

En el 2018 el gasto de salario por peso de valor agregado se cumplió al 84.0 % porque de un plan de 0.4555 centavos se logró 0.3817centavos y en el 2019 se cumplió al 91.8 % porque de un plan de 0.4535 centavos se logró 0.4161centavos. Siendo este el indicador formador para el pago por resultado, este cumplimiento permite un mayor incremento salarial con relación a lo planificado.

Por lo que se evidencia en los indicadores de trabajo y salario desde el cierre de marzo del

2018 hasta el cierre de marzo del 2019 que la filial presenta de manera general una disminución en los planes debido a que es una unidad que pertenece a la Unión Eléctrica y es presupuestada y dichos planes se proyectan de acuerdo a las inversiones que pueda desarrollar el país y se derivan de la situación económica, y debido a las circunstancias económicas que fueron acrecentadas a inicio del 2019. Trayendo consigo una disminución de lo planificado en un periodo respecto al otro, aunque hay que destacar que en eficiencia si se muestran resultados favorables.

Paso 6. Análisis de la utilización del fondo de tiempo laboral

Al evaluar el aprovechamiento de la jornada laboral para los periodos de marzo 2018 y 2019 se observa el mismo se comportó en un 96.0 % y 97 % respectivamente, incidiendo como causa fundamental conversaciones no relacionadas con el trabajo desempeñado y solo se controla en la Filial para el Grupo Económico Laboral debido a que los demás trabajadores se encuentran prestando directamente el servicio y se hace complejo calcular este.

La utilización del fondo de tiempo laboral al cierre de marzo del 2018 (Anexo 16) se utilizó 9968 H/H y al cierre de igual periodo del 2019 fue de 9768 H/H.

El índice de ausencias en el 2019 alcanzó 2.75% y se había planificado un 3%, debido a certificados médicos, resultado favorable si lo comparamos con el año anterior en igual periodo donde se planifico un 3%, obteniéndose realmente 4.7%, debido a certificados médicos y una licencia de maternidad.

Paso 7. Análisis de la fluctuación laboral

Este paso no se desarrollara debido a que se pudo comprobar que la fluctuación no representa un problema para la Filial dado que al cierre de marzo del 2018 el índice real fue de 0,0344 y en el 2019 de 0,0351 derivado de traslados a opciones más atractivas en cuanto al salario, además a partir de los resultados de las entrevistas de satisfacción laboral y entrevistas informales, se concluyó que la fluctuación potencial no pone en riesgo los resultados de la entidad porque los trabajadores se sienten, en su mayoría, satisfechos con el trabajo que realizan, las condiciones de trabajo y la cercanía a su hogar.

Paso 8. Análisis de la satisfacción laboral y otras variables del comportamiento organizacional que influyen en la GCH

Se presenta un análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de técnicas con el

objetivo de determinar las irregularidades teniendo en cuenta la satisfacción laboral y otras variables del comportamiento organizacional como: motivación, necesidades, clima y conflicto.

Se realizó una **entrevista múltiple** que tiene como objetivo evaluar el grado de motivación y satisfacción de los trabajadores hacia sus puestos de trabajo (ver anexo 17). En el proceso se entrevistaron 17 mujeres representando el 42,22% de la muestra y 19 hombres para un 52,78% los resultados fueron los siguientes:

En la pregunta 1 relacionada con la satisfacción que siente del trabajo realizado 10 trabajadores respondieron sentirse regularmente motivados para un 27,78%, 20 respondieron bien satisfecho para un 55,56% y 6 responden excelente para un 16,67%. En la pregunta 2 referida a la motivación hacia el trabajo 8 trabajadores expresaron sentirse regularmente motivados para un 22,22%, 18 expresaron sentirse bien motivados para un 50,0% y 10 señalaron sentirse excelente para un 14,75%. En la pregunta 3 referida al poder de decisión para realizar el trabajo 25 trabajadores respondieron que regularmente para un 69,44%, 7 respondieron bien para un 19,44% y 4 respondieron muy mal y mal para un 11,11%. En la pregunta 4 referida al contenido de trabajo y su posibilidad de variar , 15 respondieron que mal para un 41,67%, 10 respondieron regular para un 27,78%, 6 responden que bien para un 16,66% y 5 respondieron que muy mal para un 13,89%. En la pregunta 5 relacionada con la calificación de los jefes y su gestión dirección, 4 trabajadores responden que es regular, lo que representa un 11,11 %, 32 trabajadores responden que es buena para un 88,88%. En la pregunta 6 referida a las relaciones de trabajo en el colectivo 20 trabajadores respondieron que bien para un 55,56% y 16 trabajadores respondieron que regular para el 44,45%. En la pregunta 7 referida al salario 25 trabajadores respondieron muy mal para un 69,44% y 11 respondieron que mal para un 30,56%. En la pregunta 8 referida a la correspondencia entre el salario y la actividad laboral, 28 trabajadores respondieron que muy mal para un 45,90% %,4 respondieron que mal para un 11,11% y regular 4 para un 11,11%. En la pregunta 9 referida si la dirección tiene en cuenta sus criterios, 25 trabajadores respondieron regular para un 69,44% y 11 mal representando un 30,56%.

Resultados de la entrevista sobre necesidades

La entrevista que se refleja en el (ver anexo 18) se aplicó a la muestra que se determinó,

para llevar a cabo las Teorías de Maslow y Alderfer empleando una clave (ver anexo 19), después de obtener los resultados se ordenaron de la siguiente manera.

Según la Teoría de Maslow las necesidades del ser humano tienen el siguiente orden:

1. Fisiológicas
2. Seguridad
3. Social o Afiliación
4. Estima
5. Autorrealización

Sin embargo, al tabular las encuestas realizadas como resultado arrojó que para las mujeres la necesidad de primer orden es la estima, en segundo lugar, la autorrealización, en tercero la seguridad, en cuarto la social o afiliación y por último las fisiológicas. En cuanto a los hombres ubican en primer lugar las necesidades fisiológicas de conjunto con las de seguridad, luego las sociales o afiliación, seguido de la estima y por último las de autorrealización. Al totalizar estos resultados, se puede concluir que los encuestados no coinciden con la Teoría antes expuesta, ya que para ellos tienen el siguiente orden:

1. Seguridad
2. Estima
3. Social o Afiliación
4. Autorrealización
5. Fisiológicas

Queda establecido entonces que las necesidades de seguridad son las más insatisfechas pero las más motivantes, y las necesidades fisiológicas son las menos insatisfechas y las menos motivantes para los trabajadores. Lo que demuestra que entre los elementos de mayor trascendencia e importancia para los encuestados se encuentra: la seguridad propia y para sus familiares, estar protegidos contra cualquier peligro interno o externo y sentirse respaldados que no tendrán afectaciones ni emocional ni material. Ver anexo 20

Según la Teoría de Alderfer se expone que solo existen tres tipos de necesidades y las ubica en el siguiente orden:

1. Existencia
2. Relación

3. Crecimiento

En este caso los resultados obtenidos las mujeres ubican las necesidades en primer orden el crecimiento, en segundo la relación y por último la existencia, en cambio los hombres coinciden y enumeran la existencia en primer orden, en segundo el crecimiento y en tercero la relación, coinciden en orden de insatisfacción y más motivantes con las necesidades de existencia en primer lugar, de igual forma ubicaron el crecimiento y como segunda la relación.

Clima laboral

Se aplicó una encuesta para determinar como se comporta esta variable en la Filial calculando una muestra de 36 trabajadores donde se obtuvo como resultado

1. El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo. V (100 %)
2. El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo. F (100%)
3. Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar. V (5.5%) F (94.4%)
4. Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo. V (5.5 %) F (94.4%)
5. Cuando uno no sabe hacer algo nadie lo ayuda. V (2.7%) F (97.2)
6. A menudo se inician trabajos que no se saben porque se hacen. V (19.4%) F (80.5%)
7. A nuestro superior solo le podemos decir lo que quiere oír. V (5.5%) F (94.4%)
8. Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo. F (100 %)
9. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no son siempre sinceras. V (30.5%) F (69.4%)
10. Esta instalación ofrece buenas oportunidades de capacitación. V (91.6%) F (8.3%)
11. Aquí únicamente están pendiente de los errores. V (8.3%) F (91.6%)
12. Por lo general las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución. V (97.2%) F (2.7%)
13. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado. V (97.2%) F (2.7%)

Conflicto Laboral

Con los resultados de esta encuesta se realiza un análisis a una serie de elementos que pueden propiciar la aparición de conflictos intragrupal y determinar en qué medida estos

pueden afectar los resultados del grupo. La encuesta se aplicó a un total de 36 trabajadores, los cuales podían ubicar sus respuestas en: afecta muy poco, afecta poco, afecta en alguna medida, afecta mucho (Anexo 20). Se expone a continuación el comportamiento de los factores cuyos resultados son más significativos:

1. En cuanto a las diferencias de las características personales, el 76.92 % considera que afecta muy poco, el 15.39% que afecta en alguna medida y el 7.69 % que afecta poco.
2. El grado de motivación hacia el trabajo afecta muy poco para el 69.23 %, el 11.53 % coinciden que afecta poco y en alguna medida y el 7.70 % afecta mucho.
3. El modo de comunicación que se emplea para el 92.30 % afecta en alguna medida y el 7.70 % considera que afecta mucho.
4. La forma que se utiliza para dirigir afecta en alguna medida para el 84.61 % y para el 15.39 % afecta mucho.
5. La participación en la toma de decisiones para el 92.30 % afecta poco y para el 7.70 % afecta en alguna medida.
6. Las relaciones entre los compañeros afecta muy poco para el 88.46 % y afecta en alguna medida para el 11.54 %.
7. La cultura de la UEB para el 84.63 % afecta muy poco, afecta poco para el 7.69 % y para el 3.84 % afecta poco y en alguna medida.
8. La manera en que se organiza la Filial afecta muy poco para el 80.76 % y para el 11.56 % afecta mucho y para el 3.84 % afecta poco y en alguna medida.
9. El sistema de estimulación empleado afecta en alguna medida al 80.76 %, mucho al 11.56 %, y poco al 7.68 %
10. La distribución de los recursos escasos para el 92.30 % afecta poco y en alguna medida para el 3.85 %.
11. Las creencias religiosas para el 96.15 % afecta muy poco
12. La edad de las personas afecta muy poco para un 88.46% y en alguna medida para el 7.70 %.
13. La experiencia laboral afecta muy poco para el 84.61 % y en alguna medida para el 11.53 %.
14. El grado de escolaridad afecta muy poco para el 80.76 % y el 7.70 % consideran que

afecta en alguna medida y mucho.

15. Para el 69.23 % el salario que reciben afecta en alguna medida, el 15.38 % que afecta poco, el 11.55 % que afecta mucho y para el 3.84 % muy poco.

16. El color de la piel para el 100% de los trabajadores no representa problemas de conflicto en la organización.

17. De igual manera, el sexo lo considera el 100 % que no es un problema que cree conflictos en la organización.

Los conflictos que se generan en la organización son propiciados generalmente por los métodos y estilos de dirección según los encuestados afecta en alguna medida para el 84.61 % y para el 15.39 % afecta mucho, declararon que no estaban satisfechos con el salario recibido el 11.55 % consideran que afecta mucho y el 69.23 % que afecta en alguna medida, la comunicación que se emplea que afecta en alguna medida al 92,30 % y mucho al 7.70 %, así como el sistema de estimulación que afecta en alguna medida al 80.76 % y mucho al 11.56 %.

Constituyen una fortaleza para la organización las relaciones entre compañeros, la cultura que se ha adquirido en la Filial, el grado de motivación al trabajo, la distribución de los recursos escasos, la edad de las personas y su experiencia laboral.

Al analizar la pregunta número dos se evidencia que el 46.20 % de los encuestados plantea que los elementos anteriores pueden estar propiciando la aparición de conflictos entre jefe y subordinado y el (53.80) % entre ambos.

Paso 9. Evaluación de los módulos del SIGCH.

La Filial INEL Holguín en estos momentos no se encuentra implementando el SGICH, debido a que las normativas que lo estipulan están transitando por un proceso de revisión, aunque es importante resaltar que se había realizado un proceso de capacitación y actualización de las condiciones que aseguraban una correcta implementación de los diferentes módulos del átomo del sistema integrado, dígase la actualización de los sistemas al nuevo formato y la preparación del personal a través de charlas y talleres de capacitación.

Competencias:

En la entidad se encuentra aprobado el reglamento y constituido el comité de competencias, están identificadas las mismas por puestos de trabajo utilizándose como instrumento para la

selección, la determinación de las necesidades de capacitación y la evaluación del desempeño de los trabajadores de la organización.

Selección del personal:

El procedimiento establecido en la Filial INEL de Holguín para la selección del personal se aplica a todos los cargos existentes en la plantilla de cargos y categorías ocupacionales, poniéndose las plazas en convocatoria, luego se realiza el reclutamiento del personal (entrevistas, currículum vitae, chequeo preempleo, verificaciones en centros de trabajo anteriores y lugar de residencia), se reúne el comité de expertos para recomendar el aspirante más idóneo, el seleccionado es puesto a prueba que puede ser de 30 a 180 días de acuerdo al grado de complejidad del cargo y según lo convenido en el convenio colectivo de trabajo, luego de concluido este se vuelve a convocar al comité de expertos para analizar si demostró la idoneidad en este período (competencias, evaluaciones), si resulta idóneo se formaliza la relación laboral por un contrato indeterminado.

Evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño en la Filial Holguín se aplica de acuerdo a lo establecido en la legislación vigente a este efecto y que establece los objetivos e indicadores que se evaluarán en el desarrollo de este proceso. Es la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo, evaluar las competencias de cada puesto de trabajo, tomar decisiones en cuanto a la promoción o democión de los trabajadores.

Formación y desarrollo del capital humano:

La Filial cuenta con una correcta planificación y desarrollo de la formación de su capital humano contando con el reglamento de la empresa implementado. Pone en práctica un proceso que incluye la identificación anualmente de las necesidades de capacitación de los trabajadores, la elaboración del plan de capacitación y el análisis con cada trabajador en función de que conozcan sus verdaderas necesidades y la forma en que se dará solución a las brechas y el desarrollo individual para cada puesto de trabajo. Además, cuenta con un presupuesto para las distintas acciones a desarrollar, el mismo tiene un impacto positivo reflejado en la calidad del trabajo contribuyendo a elevar la competitividad, eficiencia y

eficacia y que se traduce en un incremento de la productividad y calidad en la organización. Las principales acciones han estado en el orden de: conversatorios, entrenamientos, asesorías, cursos de postgrado, maestrías, conferencias y talleres.

Organización del trabajo:

La Dirección General de la Filial cuenta con un procedimiento para la realización del estudio de Organización del Trabajo con el objetivo de determinar las principales causas tanto técnicas u organizativas que atentan contra un mayor incremento de la productividad del trabajo, realizándose anualmente con la participación de todos los trabajadores un diagnóstico de los principales problemas existentes, este se aprueba en el consejo de administración, realizándose un plan de medidas para eliminar o disminuir el impacto de estas deficiencias.

Estimulación moral y material:

El sistema de estimulación como motor impulsor para el cumplimiento de los objetivos asignados se realiza con el objetivo de promover la participación, el sentido de pertenencia, la ayuda y cooperación entre los trabajadores, a fin de lograr de conjunto con la dirección las metas propuestas. Cuenta con pago por resultados y destina un presupuesto a la estimulación anual de trabajadores destacados.

Seguridad y salud del trabajo:

El programa de Seguridad y Salud en el Trabajo está dirigido a definir e impulsar la política de prevención de riesgos laborales de la entidad sobre la base del cumplimiento de las disposiciones vigentes, para ello la Filial cuenta con un reglamento aprobado y se realiza todos los años la determinación de riesgos para analizarlos y desarrollar acciones de mejora. Para analizar las condiciones de trabajo se realizó una entrevista a 36 trabajadores por grupos de trabajo y un levantamiento en los diferentes puestos, cuyos procedimientos arrojaron como resultado que estas son favorables, dado que la mayoría de los aspectos que se tuvieron presentes fueron evaluados de óptimo y aceptable, solo la atención médica, la limpieza y el ruido clasificaron de regular con un 5,56%, el 16,67% y 16,67%

Concluyendo que en la Filial las condiciones de trabajo son buenas y existe satisfacción por parte de los trabajadores. (Anexo 22)

Comunicación institucional:

En la entidad se encuentra elaborado el procedimiento para la comunicación e información con el objetivo de asegurar la comunicación efectiva y sistemática a todos los trabajadores y otras partes interesadas, en correspondencia con la legislación vigente, el objeto social, la misión, la visión, valores y otras políticas de la organización. Para ello deberá continuar trabajando en mecanismos para lograr que los trabajadores estén involucrados en el proceso y así influir en el incremento de la motivación y el desarrollo en la responsabilidad y el compromiso para con la filial. Las funciones inherentes al sistema de comunicación es responsabilidad de la dirección general, que planifica, organiza y controla la comunicación.

Autocontrol:

El autocontrol de la GICH se encuentra implementado a través de la actividad sistemática de control que se realiza por la propia organización, dirigida a medir su impacto en el logro de los objetivos, identificando el papel desempeñado por los procesos de la gestión integrada de los recursos humanos.

Etapas III. Formulación de estrategias

Paso 10. Revisión de la misión y visión del área de capital humano

El área de capital humano no tiene diseñada la misión y visión por lo que se propone el siguiente aporte:

Misión: Cumplir las regulaciones establecidas en la legislación laboral vigente y sus procedimientos, dirigidos a la planificación, organización, atención y control del personal de la Filial, contando con un personal altamente calificado, comprometido y competente.

Visión: Somos en el 2022 un departamento líder en la gestión de su capital humano, por las relaciones que se establecen con los trabajadores, con un enfoque de mejoramiento continuo de cada proceso en función de la atención al hombre y el desarrollo de su talento humano.

Paso 11. Diagnóstico estratégico interno y externo y la formulación de estrategias para la organización

Para realizar el presente diagnóstico se determinaron las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades que posee la entidad con el auxilio de las matrices de evaluación de factores internos y externos (MEFI, MEFE).

Para determinar las fortalezas y debilidades fue imprescindible el análisis detallado de cada una de las encuestas realizadas y los aportes realizados por los expertos.

Desde el punto de vista interno se determinó como

Fortalezas:

1. Sistema de capacitación
2. Clima laboral
3. Condiciones de trabajo
4. Calificación del personal
5. Relaciones de cooperación entre los trabajadores
6. Trabajadores con experiencia laboral
7. Sistema de evaluación del desempeño correctamente diseñado
8. Cultura organizacional

Debilidades:

1. Inconformidad salarial
2. Completamiento de la plantilla
3. Fuerza laboral envejecida
4. Insuficiente reserva en los cargos de dirección

Elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos: (MEFI)

Partiendo de la identificación de los factores internos claves se confeccionó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (Ver anexo 23), en la cual se obtuvo como resultado final ponderado 2,97, manifestando que en la organización existe un predominio de las fortalezas sobre las debilidades.

Desde el punto de vista externo se identificaron los siguientes factores:

Oportunidades:

1. Proceso de actualización del modelo económico y social del país
2. Situación geográfica
3. Fuerza de trabajo calificada en el territorio
4. Diversidad de proveedores

Amenazas:

1. El bloqueo económico, comercial y financiero de EEUU a Cuba.
2. Mercado laboral con atractivas ofertas de trabajo y estímulos materiales.
3. Dependencia de la dirección nacional.

Elaboración de la Matriz de Factores Externos (MEFE)

De la misma manera se diseñó a partir de las oportunidades y amenazas la Matriz de Evaluación de Factores Externos (Anexo 24), la entidad presenta una situación externa favorable con predominio de las oportunidades sobre las amenazas, con un resultado total ponderado de 2.92.

Matriz DAFO

Después de elaborada las matrices de evaluación de factores internos y externos (MEFE y MEFI) y de analizar estos factores entrecruzándolos mediante el auxilio de una matriz DAFO (Anexo 20) se puede apreciar que la Gestión de Capital Humano en la Filial se encuentra en el cuadrante I, predominan las fortalezas y las Oportunidades, por lo cual se debe trabajar con las estrategias ofensivas, que permitan potenciar las fortalezas aprovechando las oportunidades del entorno y contrarrestar las amenazas.

Partiendo de los resultados de las matrices confeccionadas en el paso anterior se proponen las siguientes estrategias:

1. Rediseñar los métodos de gestión del capital humano en la Filial teniendo en cuenta la actualización el modelo económico y social cubano.
2. Utilizar la capacidad, profesionalidad y experiencia de los trabajadores en función de la eficiencia económica.
3. Implementar el SIGCH teniendo como guía la familia de normas cubanas 3000 para alcanzar mejores resultados en la gestión del capital humano adaptado a las nuevas condiciones de la sociedad cubana.
4. Aprobar la misión y visión del departamento de recursos humanos que permita el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

CONCLUSIONES

A partir de realizar el análisis sobre los factores que afectan el Sistema de Gestión del Capital Humano en la Filial se concluye:

1. La revisión de la literatura sugiere que los abordajes teóricos y la discusión en la literatura nacional e internacional alrededor del Capital Humano responde a la necesidad de articular acciones en las empresas de cara a la generación de ventajas competitivas a partir de su papel en el proceso del logro del éxito empresarial.
2. La plantilla está cubierta en la Filial al 90.48 % de lo planificado.
3. El aprovechamiento de la jornada laboral y la fluctuación laboral mantienen resultados favorables.
4. Existe una buena relación entre los trabajadores lo que facilita el desarrollo del trabajo.
5. El procedimiento aplicado permitió identificar que las condiciones de trabajo son favorables para el cumplimiento de los indicadores con eficiencia.
6. Se definieron estrategias a partir de los resultados de matriz DAFO en función de perfeccionar la gestión del capital humano.
7. La investigación permitió dar solución al problema científico planteado al identificar los factores que afectan la gestión del capital humano para perfeccionar su desempeño en la filial, así como dar cumplimiento del objetivo propuesto validando la hipótesis planteada a partir de los resultados obtenidos.

RECOMENDACIONES

1. Trabajar en el completamiento de la plantilla.
2. Trazar un plan de acción para la materialización de las estrategias.
3. Dar seguimiento al comportamiento de los distintos indicadores a partir de la aplicación de las estrategias y realizar las correcciones necesarias.

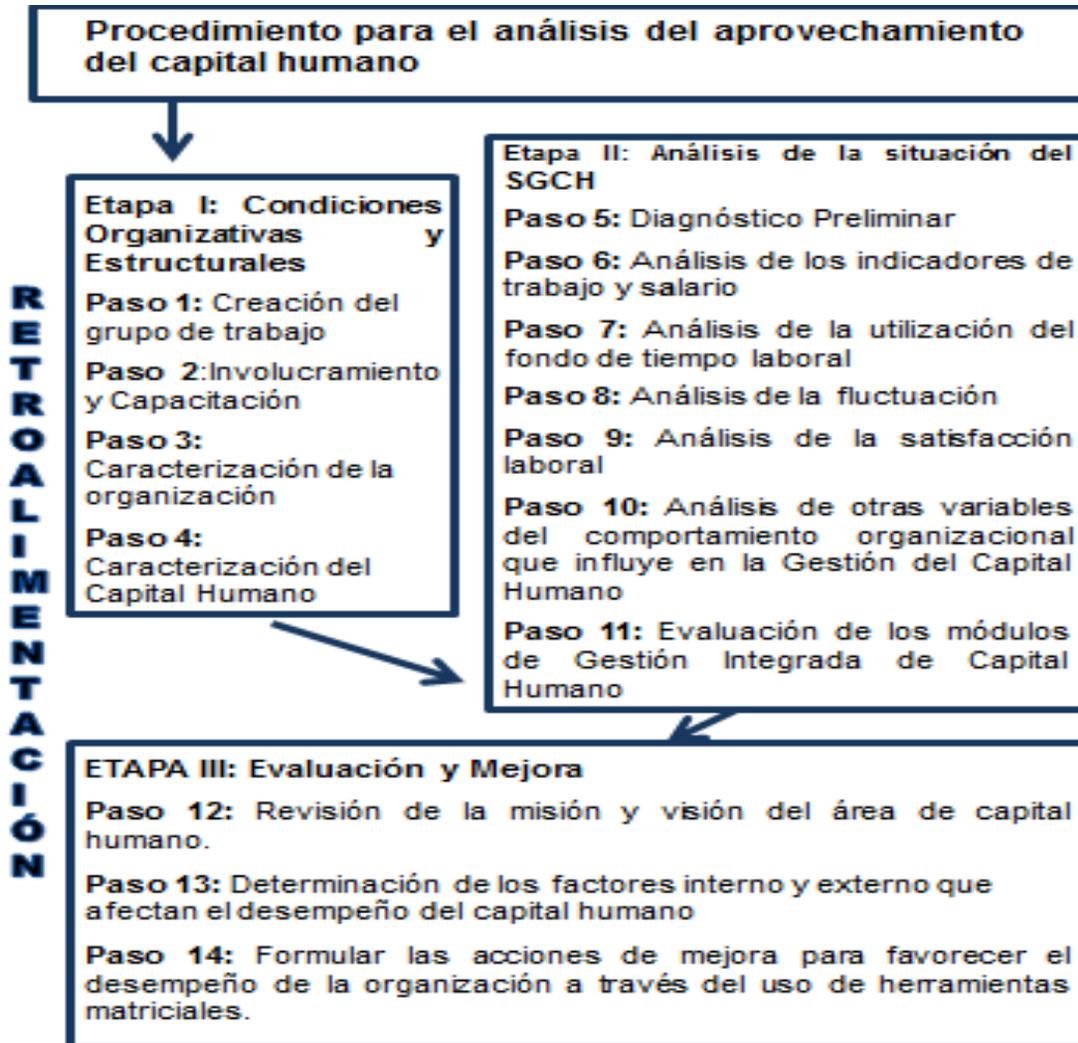
BIBLIOGRAFÍA

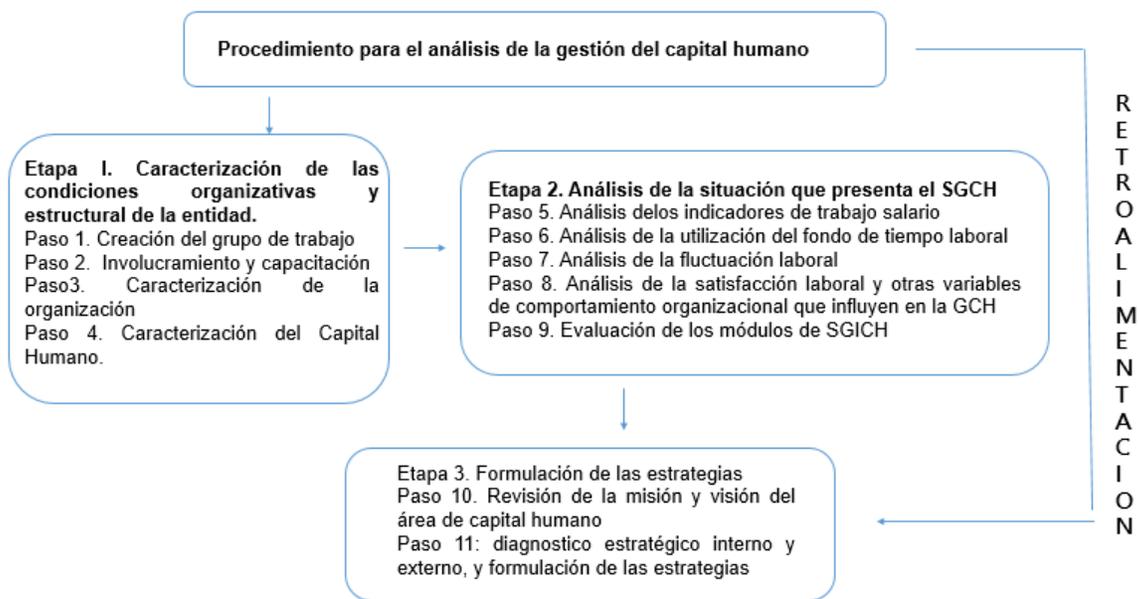
1. Acevedo, M.; Montes, I.; Maya, J.; González, M.; y Mejía, T. (2007). *Capital humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral*. Cuadernos de investigación, 56, 1-40.
2. *Agenda de Desarrollo hasta el 2030*. Resolución aprobada el 25 de septiembre del 2015 por la Asamblea Nacional de las Naciones Unidas.
3. Alhama, R. (2008). *Capital Humano. Autorrealización y reconocimiento social*. Ciencias Sociales, La Habana. Cuba.
4. Aronson, P. (2007). *El retorno de la teoría del capital humano*. Fundamentos en humanidades, (16), 9-26.
5. Becker, G. (1964). *El Capital Humano*, Chicago, Estados Unidos: Alianza.
6. Bedoya, Osvaldo. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*.
7. Castro, Ruz, F. (2005). *Discurso pronunciado en el acto de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina (ELAM)*. Teatro: Carlos Marx.
8. Contreras, R. D. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. R. d. Contreras, *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*.
9. Darias, I. H., Triana, S. F., y Fernández, D. S. (2011). *La gestión del capital humano en empresas cubanas y sus particularidades*. p 137-148.
10. Destinobles, A. G. (2000). *El capital humano en las teorías del crecimiento económico*. Juan Carlos Martínez Coll.
11. Hernández, L. (2018). *Análisis de la gestión del capital humano en la Sucursal Servisa Holguín*. (Tesis de pregrado). Universidad de Holguín. Holguín.
12. Herrera, S. (2010). *La importancia de la educación en el desarrollo: la teoría del capital humano y el perfil de ingresos por nivel educativo en Viedma y Carmen de Paragones, Argentina*. Pilquen.
13. Mendoza, A. (2008). *Productividad: Mejoramiento continuo de calidad y productividad*.
14. Morales, C. (2009). *Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. Editora Política. La Habana.
15. Moreno Briceño, F., y Godoy, E. (2012). *El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones* 7(1), 57-67.
16. Navarro Abarzúa, Iván. *Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo*

Local y Regional. Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas, vol. 13, 2005, pp. 1-36

17. Navarro Abarzúa, Iván. Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, vol. 13, 2005, pp. 1-36.
18. Norma Cubana 3000:2007. *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*. Vocabulario Primera Edición, Mayo 2007.
19. Odriazola, S. (2009), *Hacia una nueva concepción del llamado capital humano en Cuba*. La Habana. Cuba.
20. Pablo Gentili. Laboratorio de Políticas Públicas .Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Volumen 13 Número 35 Agosto 21, 2005. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/AHOMEKIRA/capital-humano-11941678>.
21. Parra, Quilez, Daily. (2015). *Análisis del capital humano en la UEB Guatemala* (Tesis doctoral). Universidad de Holguín. Holguín.
22. Partido Comunista de Cuba. (2016). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*, VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, 26 abril de 2016.
23. Sen, A. (1998). *Capital humano y capacidad humana*. Cuadernos de economía (Santafé de Bogotá), 17(29), 67-72.
24. Stoner James, A Freeman. (2007). Administración, Quinta Edición, parte II, Editora Félix Varela, La Habana.
25. Verdecia Carballo, Enrique. (2002). *Sub – aprovechamiento del Capital Humano en el Sistema Empresarial, implicaciones sociales*.
26. Wendell. (2002). *Administración de personal de desarrollo de recursos humanos*. (6ª Ed). México.

Anexo 1. Esquema del procedimiento aplicado





Anexo 2. Modelo de Gestión Integrada del Capital Humano



Anexo 3. Cuestionario al Grupo de Trabajo

Estimado colega:

Usted ha sido seleccionado como un posible experto acerca de la relevancia del tema “Análisis de Aprovechamiento del Capital Humano”, sobre el cual se aplicará una metodología para el análisis de las causas que generan el bajo aprovechamiento de capital humano en la empresa y se formularán estrategias que contribuyan a su incremento.

Antes de completar la encuesta de criterio de expertos, quisiéramos determinar su competencia en el área antes mencionada de modo tal que pudiéramos reforzar la validez del instrumento de investigación.

Agradecemos que dentro de sus múltiples tareas haya dedicado tiempo a responder las encuestas y ayudar a completar, de este modo, nuestro estudio.

Datos generales del encuestado

Nombre y Apellidos:

¿Ocupa algún cargo? Sí — No —

En caso de sí, diga cuál es.

Marque dentro de cada cuadro cuán familiarizado está Usted con el tema:

Aprovechamiento del Capital Humano. Observe que en la escala que presentamos, su conocimiento acerca del tema va de 1 a 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Cuáles de los siguientes elementos lo han ayudado a obtener tal conocimiento y criterios?

Observe que las casillas están divididas en: alto, medio y bajo.

Fuentes de Argumentación	ALTO	MEDIO	BAJO
Mis propios análisis teóricos.			
Mi propia experiencia como trabajador.			



Su conocimiento del estado actual del problema en la empresa.			
Estudios Realizados sobre el tema			
Su conocimiento del estado actual del problema a nivel nacional			



Anexo 4. Procesamiento de los expertos

Fuentes de argumentación						
Experto #	G.C.I	F1	F2	F3	F4	F5
1	8	1	1	1	2	2
2	10	1	1	1	2	2
3	10	1	1	1	1	1
4	8	2	1	2	1	2
5	10	1	1	1	2	2
6	8	2	1	1	2	2
7	8	2	1	1	3	2

Leyenda:

G.C.I.: grado de conocimiento e información, escala 1, 2, 3,10

F1, F2,... FN: fuentes de argumentación

Valores: 1-alto, 2- medio, 3-bajo



Anexo No.5: Resultado del método de experto

Experto #	Kc.	Ka	K	Clasificación	F1	F2	F3	F4	F5
1	0.8	0.7	0.75	Competencia media	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2
2	1.0	0.7	0.85	Competencia alta	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2
3	1.0	0.5	0.75	Competencia media	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
4	0.8	0.8	0.8	Competencia alta	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2
5	1.0	0.7	0.85	Competencia alta	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2
6	0.8	0.8	0.8	Competencia alta	0.2	0.1	0.1	0.2	0.2
7	0.8	0.9	0.85	Competencia alta	0.2	0.1	0.1	0.3	0.2

Leyenda:

K: coeficiente de Competencia, se determina mediante la expresión

$$K = 0.5 (Ka + Kc)$$

Donde:

Ka: es el coeficiente de Argumentación

Kc: es el coeficiente de Conocimiento

Los niveles de competencia pueden clasificarse en tres categorías:

Alta: $0,8 \leq K < 1,0$

Media: $0,5 \leq K < 0,8$

Bajo: $K < 0,5$



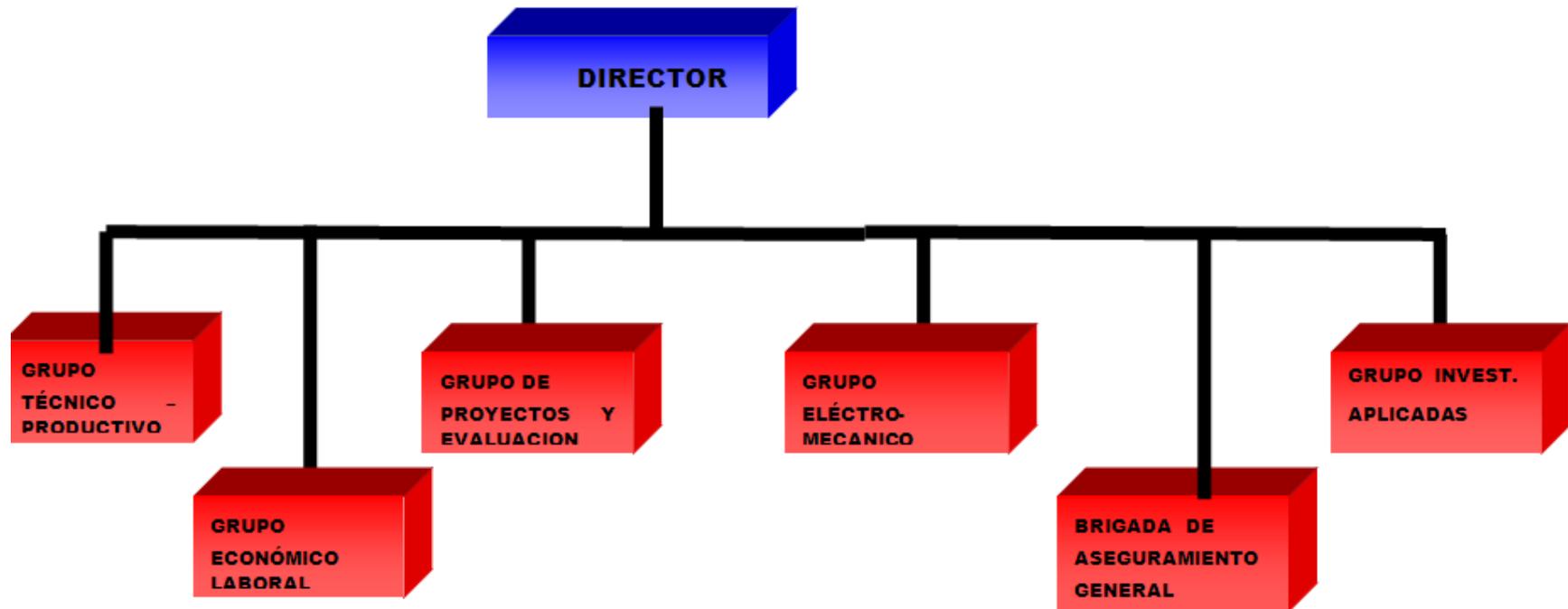
Anexo 6. Cuadro de los expertos

No.	Nombre de los expertos	Cargo	Años en el cargo	Años en la organización	Nivel cultural
1	Mauro Sierra Aguilera	Especialista principal del grupo civil	3	12	Universitario
2	Julio C. Ochoa Guerrero	Especialista principal del grupo económico laboral	10	6	Universitario
3	Leydis Serrano Pérez	Especialista B en gestión de RRHH	8	12	Universitario
4	Yannys Hidalgo Mulet	Especialista C en Gestión económica	15	1	Universitario
5	Yordis Domínguez Cruz	Especialista B en Gestión económica	10	12	Universitario



Anexo 7. Organigrama de la Filial

ORGANIGRAMA INEL FILIAL HOLGUIN



Anexo 8.

Tabla 2. *Composición en la plantilla por categoría ocupacional*

Categoría	Mujeres	%Total Mujeres	%Total Trabajadores	Hombres	%Total de hombres	%Total trabajadores	Total	%Total trabajadores
C	1	4.55	1.75	0	0.00	0	1	1.75
T	17	77.27	29.82	28	80.00	49.12	45	78.95
S	4	18.18	7.02	2	5.71	3.51	6	10.53
O	0	0.00	0	5	14.29	8.77	5	8.77
Total	22	100	38.59	35	100	61.40	57	100

Fuente Elaboración propia a partir de la plantilla de cargos y el registro de trabajadores.

Anexo 9.

Tabla 3. *Composición de la plantilla por Nivel Cultural*

Nivel cultural	Mujeres	% total mujeres	%total trabajadores	Hombres	% total hombres	%total trabajadores	Total	%total trabajadores
Nivel Superior	17	77.27	29.82	27	77.14	47.37	44	77.19
Técnico medio	3	13.63	5.26	4	11.43	7.02	7	12.28
12 grado	1	4.55	1.75	2	5.71	3.51	3	5.26
9no grado	0	0.00	0	1	2.86	1.75	1	1.75
6to grado	1	4.55	1.75	1	2.86	1.75	2	3.50
Total	22	100	38.58	35	100	61.40	57	100

Fuente Elaboración propia a partir de la plantilla de cargos y el registro de trabajadores.

Tabla No.10 Composición de la plantilla por edad.

Rango	Mujeres	%Total mujeres	%total por rango	Hombres	%total hombres	%total rango	Total	%total trabajadores
-30	3	13.64	50	3	8.57	50	6	10.53
31-35	2	9.10	28.57	5	14.29	71.42	7	12.28
36-40	1	4.54	33.33	2	5.71	66.66	3	5.26
41-55	6	27.27	66.66	3	8.57	33.33	9	15.79
+55	10	45.45	31.25	22	62.86	68.75	32	54.14
Total	22	100	38.59	35	100	61.40	57	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la plantilla de cargos y el registro de trabajadores.



Anexo 11.

Tabla 4. *Antigüedad por trabajador*

Años antigüedad	M	%Total mujeres	%total antigüedad	H	%total hombres	%Total antigüedad	Total	%total trabajadores
-5	3	13.64	42.85	4	11.43	57.14	7	12.28
5-9	3	13.64	37.5	5	14.28	62.5	8	14.04
10-14	12	54.54	36.36	21	60.00	63.63	33	57.89
Más 14	4	18.18	44.44	5	14.28	55.55	9	15.79
Total	22	100	38.59	35	100	61.40	57	100

Fuente: Elaboración propia a partir de la plantilla de cargos y el registro de trabajadores



Anexo 12. Distribución de la fuerza de trabajo por sexo y raza

Total Trabajadores	M	De ellas			H	De ellos		
		B	N	M		B	N	M
57	22	18	1	3	35	30	1	4

Fuente: Elaboración propia



Anexo 13. Profesionales por departamento

Descripción de los departamentos	Categoría Ocupacional				Total	
	C	T	O	S		
Dirección	1	3	1	4	9	15.78
Brigada de aseguramiento general		2	4	1	7	12.80
Grupo económico laboral		7			7	12.80
Grupo técnico productivo		10			10	17.54
Grupo de investigaciones aplicadas		5	1		6	10.52
Grupo de proyectos y evaluación		8			8	14.03
Grupo electro mecánico		10			10	17.54
Total					57	

Fuente: Elaboración propia a partir de la plantilla de cargos y el registro de trabajadores.

Anexo 14. Cálculo del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{4p^*q*N}{d^2 (N-1) + 4p^*q}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

d: error máximo permisible

p: probabilidad de éxito

q: (1-p)

Adaptada a este caso los valores serán:

n: ? N:57 d: 0,1 p: 0,5 q: 0,5 α : 0,05

Sustituyendo los valores en la expresión estadística quedaría:

$$n = \frac{4 * 0.5 (1-0.5) * 57}{0.01 (57-1) + 4 * 0.5 (1-0.5)} = \frac{57}{1,57} = 36,30 = 36$$

Anexo 15. Indicadores de trabajo y salario del cierre de marzo del 2018 al cierre de marzo del 2019

Indicadores	UM	2018			2019		
		plan	real	%cumplimiento	plan	real	%cumplimiento
Valor de producción mercantil	MP	410.9	548.3	133.4	330.0	460.0	139.4
Valor agregado bruto	MP	345.1	482.9	139.9	261.3	350.9	134.3
Productividad del trabajo	P	5752.0	8326.0	144.7	43355.0	6210.0	14.32
Fondo de salario	MP	157.2	184.3	117.2	118.5	146.0	123.2
Promedio de trabajadores	Hombres	60	58	96.7	60	57	95.0
Salario medio	p	873.0	1059.0	121.3	658.0	861.0	130.85
Gasto de salario por peso de valor agregado bruto	centavos	0.4555	0.3817	84.0	0.4535	0.4161	91.8

Fuente: elaboración propia



Anexo 16. Utilización del Fondo de Tiempo Laboral.

Indicadores	2018	2019
Aprovechamiento de la jornada laboral (%)	96.0	79.91
Utilización del fondo de tiempo (%)	99.68	97.68
Índice de ausencias (%)	4.7	2.75

Fuente: Elaboración propia



Anexo 17. Entrevista múltiple

Lea detenidamente las preguntas y elija aquella respuesta con la que más se identifique, tenga en cuenta los siguientes aspectos: Solo puede dar una respuesta por pregunta, a no ser que se le pida lo contrario. No deje ninguna pregunta en blanco. Conteste con sinceridad, sea preciso y espontáneo.

Pregunta I. A continuación, debe usted contestar los siguientes datos demográficos marcando con una X. No se preocupe sus respuestas serán anónimas. Muchas gracias por su colaboración.

1. ¿Es usted?

a) Mujer: b) Hombre:

2. Señale su edad:

a) Menos de 18 b) Entre 18 a 35 c) Entre 36 a 50 d) Entre 51 a 65 e) Mayor de 65 años

3. Señale el departamento al que usted pertenece. a) Dirección b) Económico c) Seguridad y protección c) Producción d) Recursos Humanos

4. ¿Cuánto tiempo ha estado trabajando en la entidad? Marque el año más cercano. a) Menos de un año: b) De 1 a 5 años: c) De 6 a 10 años: d) De 11 a 15 años: e) De 16 a 25 años: f) Más de 26 años:

Pregunta II: En cuanto a la satisfacción laboral y motivación se requiere (Marque con una X).



	1	2	3	4	5
PREGUNTAS	MM	M	R	B	E
	Nunca				Siempre
¿Se siente satisfecho con el trabajo que realiza?					
¿Se siente usted motivado hacia su trabajo?					
¿Tiene posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?					
¿El contenido de su trabajo le permite variar de actividad?					
¿Considera que sus jefes son calificados y dirigen correctamente?					
¿Existen buenas relaciones de trabajo en el colectivo?					
¿El salario que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales?					
¿Su salario está de acuerdo con la actividad que realiza?					
¿Cuándo plantea un criterio es escuchado por la dirección?					
El ambiente de trabajo ¿le ofrece seguridad, las áreas están debidamente protegidas?					
¿La comunicación en su área la considera buena?					



Anexo 18. Encuesta sobre necesidades.

Estimado compañero estamos haciendo una investigación para conocer cuál es el orden de sus necesidades. Necesitamos su cooperación y sinceridad para ello. Sus respuestas serán anónimas. Muchas gracias por su colaboración. Edad: ____ Sexo: ____ Categoría Ocupacional: _____ Años trabajados en la entidad: _____ 1. Lea cada una de las siguientes afirmaciones y ponga un círculo en torno al número que se aproxime más a su manera de pensar.

Afirmaciones	Totalmente en Desacuerdo					Totalmente de Acuerdo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Me gusta descansar y sentirme seguro.	1	2	3	4	5					
Lo más importante es la seguridad de mis seres queridos.	1	2	3	4	5					
Me gusta estar protegido contra cualquier peligro.	1	2	3	4	5					
Me gustan los grades retos y destacarme.	1	2	3	4	5					
Me gusta sentirme bien alimentado.	1	2	3	4	5					
Me gusta agradecerles a los demás.	1	2	3	4	5					
Me gusta ante todo satisfacer mis necesidades corporales (sed, hambre, sexo).	1	2	3	4	5					
Me gusta que no me afecte nada, ni material ni emocionalmente.	1	2	3	4	5					
Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5					
Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas.	1	2	3	4	5					
Me gusta que reconozcan mi trabajo.	1	2	3	4	5					
Me gusta formar partes de grupos y organizaciones.	1	2	3	4	5					



Anexo 19. Clave para evaluar el modelo de Maslow y Alderfer

Teoría de Maslow:

Necesidades	Preguntas
Fisiológicas	1 , 5 y 7
Seguridad	2 , 3 y 8
Social o afiliación	6 , 9 y 12
Estima	11, 14 y 15
Autorrealización	4 , 10 y 13

Teoría de Alderfer:

Necesidades	Pregunta
Existencia	(1 , 5 , 7, 2 , 3 y 8) / 2
Relación	6 , 9 y 12
Crecimiento	(11, 14, 15, 4 , 10 y 13) / 2

Fuente: teoría de Alderfer

Anexo 20. Orden de las necesidades

Necesidades	Mujeres puntos	Orden	Hombres puntos	Orden	Total puntos	Orden
Fisiológicas	194	1	142	4	336	2
Seguridad	192	2	145	2	337	1
Sociales	184	3	140	5	324	3
Estima	105	5	231	1	336	2
autorrealización	175	4	143	3	318	4

Fuente: Extraída de la teoría de Maslow



Anexo 21. Necesidades y orden de satisfacción

Necesidades	Mujeres puntos	Orden	Hombres puntos	Orden	Total puntos	Orden
Existencia	193	1	144	2	337	1
Relación	184	2	140	3	324	3
Crecimiento	140	3	187	1	327	2

Fuente: Extraída de la Teoría de Alderfer



Anexo 22. Encuesta sobre clima laboral

Estamos realizando una investigación sobre el clima laboral en la empresa. Califique en verdadero (V) o falso (F) las informaciones siguientes, según se manifiesten en su centro laboral.

1. El jefe se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo
2. El jefe no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.
3. Por lo general, tenemos muchas cosas por hacer y no sabemos por cual empezar.
4. Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
5. Cuando uno no sabe hacer algo nadie lo ayuda.
6. A menudo se inician trabajos que no se saben porque se hacen.
7. A nuestro superior solo le podemos decir lo que quiere oír.
8. Cuando tenemos un problema de índole laboral nadie se interesa en resolverlo.
9. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no son siempre sinceras.
10. Esta instalación ofrece buenas oportunidades de capacitación.
11. Aquí únicamente están pendiente de los errores.
12. Por lo general las personas que trabajan bien son reconocidas en la institución.
13. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.



Anexo 23. Formulario

Índice de aprovechamiento de la jornada laboral:

$$IAJL = \frac{FU}{FC} * 100$$

FU: fondo de tiempo utilizado

FC: fondo calendario

Índice de utilización del fondo de tiempo:

$$IU = \frac{FU}{FM} * 100$$

FM: fondo máximo utilizable.

Índice de ausencias:

$$IA = \frac{FNU}{FM} * 100$$

FNU: fondo no utilizado

. Índice de ausentismo:

$$I \text{ ausentismo} = \frac{(\text{Enfermedad} + \text{A. Administrativa} + \text{ausencias injustificadas})}{FM} * 100$$

Coeficiente de turno:

$$\text{Coef. De trabajo / turno} = \frac{\text{Suma de los hombres días trabajados en todos los turnos}}{\text{Hombres-días trabajado en el turno mayor}}$$

Coeficiente de aprovechamiento del turno:

$$\text{Coef. Aprovechamiento del régimen de turno} = \frac{\text{Coef de trabajo por turno}}{\text{Cantidad de turnos}}$$



$$\% \text{ PT} = \frac{\text{Incremento PT}}{(\% \text{ Incremento de PT} + \% \text{ Incremento T})} * 100$$

PT: productividad del trabajo

T: promedio de trabajadores



Anexo 24. Matriz de Evaluación de los Factores Internos

No.	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Total ponderado
F1	Condiciones de trabajo	0,09	4	0,36
F2	Condiciones de trabajo	0,09	4	0,36
F3	Calificación del personal	0,10	4	0,40
F4	Relaciones de cooperación entre los trabajadores	0,09	4	0,36
F5	Trabajadores con experiencia laboral	0,15	4	0,60
D1	Salario	0,15	2	0,30
D2	Completamiento de la plantilla	0,07	1	0,07
D4	Fuerza laboral envejecida	0,09	2	0,18
D5	Insuficiente reserva en los cargos de dirección	0,06	1	0,06
Total		1		

Anexo 25. Matriz de Evaluación de los Factores Externos

No.	Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado total ponderado
O1	Ubicación geográfica	0,10	3	0,30
O2	Proceso de actualización del modelo económico cubano	0,19	1	0,19
O3	Fuerza de trabajo calificada en el territorio	0,17	4	0,68
O4	Diversidad de proveedores	0,15	1	0,15
A1	Dependencia de la dirección nacional	0,10	2	0,20
A2	Ofertas de trabajo más atractivas	0,10	1	0,10
A4	Recrudescimiento del bloqueo económico, comercial y financiero	0,19	1	0,19
Total		1		

Fatores Externos

Oportunidades:

Amenazas:

Claves.

Proceso de actualización del modelo económico y social cubano.

Situación geográfica.

Fuerza de trabajo calificada en el territorio.

Diversidad de proveedores.

Recrudescimiento del bloqueo económico, comercial y financiero de EEUU a Cuba.

Mercado laboral con atractivas ofertas y mejores estímulos materiales.

Factores Internos

Claves.

Fortalezas:

Trabajadores con experiencia laboral.

Estrategias Ofensivas (FO):

Mantener los mecanismos de participación de los trabajadores en el proceso de

Estrategias

Defensivas

(FA):

Motivar a la

Conservar el bajo nivel de conflicto y el buen clima laboral para



Clima laboral.	toma de decisiones.	fuerza de evitar la
Condiciones de trabajo.	Aprovechar las condiciones	trabajo fluctuación
Calificación del personal.	laborales para retener la fuerza	potencial a hacia ofertas
Relaciones de	de trabajo.	través de un más
cooperación entre los		conjunto de atractivas.
trabajadores.		actividades
		Lograr una
		promocionales.
		mayor
		autonomía de
		la Filial en la
		toma de
		decisiones
		para atenuar
		la
		dependencia
		con la Casa
		Matriz.

Debilidades:	Estrategias Adaptativas (DO):	Estrategias Supervivencia (DA):
Inconformidad salarial.	Realizar un proceso más amplio	Perfeccionar el sistema salarial.
Completamiento de la	de divulgación de las plazas	Trabajar en la capacitación de
plantilla.	vacantes para lograr el	fuerza laboral joven que
Misión y visión del área	completamiento de la plantilla.	asegure el relevo de personal.
de capital humano.		

