

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN DEL CAPITAL
HUMANO CON ENFOQUE ESTRATÉGICO. APLICACIÓN
EN EL ESTABLECIMIENTO TEXTIL ODÉRICO
CALZADILLA ANGULO .BANES**

Tesis presentada en opción al grado académico de

Máster en Ingeniería Industrial

Mención: Recursos Humanos

Autor: Ing. Ariel Virgilio Claro Ramírez

Tutor: Dra. Margarita de Miguel Guzmán

Holguín, 2014

Pensamiento

“Lo fundamental es que seamos capaces de hacer cada día algo que perfeccione lo que hicimos el día anterior...”

Che

Agradecimientos

A La Revolución y al Comandante en Jefe por darme la oportunidad de superarme, al colectivo de profesores de la tercera edición de la Maestría en Ingeniería Industrial y en especial a mi tutora. A todos gracias.

Dedicatoria

A mis hijos para que les sirva de motivación y se tracen metas superiores

Resumen

La investigación que se presenta se realizó en el Establecimiento Textil Darío Calzadilla Angulo del municipio Banes con el objetivo de elaborar y aplicar un procedimiento para la planeación de los recursos humanos (PRH) con enfoque estratégico, que permita a la organización contar con el personal necesario tanto en cantidad y calidad y así mejorar los resultados económicos y el desempeño de todos sus miembros.

El procedimiento que se propone fue elaborado a partir del estudio de varios procedimientos entre los que se encuentran el propuesto por De Miguel Guzmán (2006), el de Machado Labrada (2010) y el de Hernández Domínguez (2009), de los cuales se tomaron los aspectos que se ajustan a la entidad objeto de estudio y se le aporta un marcado enfoque estratégico para ajustarlo a las tendencias actuales de la planeación de los recursos humanos.

Con la aplicación del procedimiento se logra determinar las insuficiencias que en materia de PRH presenta la organización, fijar objetivos estratégicos, diseñar las políticas, modificar la estructura organizativa y realizar la planeación de estos recursos que permitan al establecimiento contar con el personal idóneo para enfrentar los retos actuales de dicha organización.

Abstract

This research was carried out in the Textile Establishment Darío Calzadilla Angulo in the city of Banes with the objective of elaborating and applying a procedure for the planning of human resources with strategic approach, that allow to the organization to count with the necessary staff as much in quantity and quality and thus, to better the economic outcomes and the performance of all its members.

The procedure that is proposed was elaborated starting from the study of various procedures proposed by authors such as: De Miguel Guzmán (2006), Machado Labrada (2010), and Hernández Domínguez (2009), from which the aspects that are adjusted to the entity in question were taken and a marked strategic approach is made in order to adjust it to the current tendencies of the planning of human resources.

With the application of this procedure it is achieved to determine the influences that the organization presents in matter of planning of human resources, to set strategic objectives, to design the policies, to modify the organizing structure, and to fulfil the planning of human resources that allow the establishment to count with the competent staff to confront the current challenges of the organization.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL.....	7
1.1 La gestión de recursos humanos. Alcance	7
1.1.1 La gestión de recursos humanos con enfoque integrado y las normas cubanas 3000/2007.....	11
1.2 El enfoque estratégico de la planeación de recursos humanos	13
1.2.1 Modelos y procedimientos de planeación de recursos humanos.....	15
1.2.2 La planeación de los recursos humanos en Cuba.....	22
1.3 Documentos legales y disposiciones emitidas por el MTSS relacionados con la planeación	24
1.4 Competencias laborales.....	27
1.5 La planeación de los recursos humanos en el establecimiento textil Odérico Calzadilla Angulo. Banes.....	28
CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN DEL CAPITAL HUMANO CON ENFOQUE ESTRATÉGICO.....	32
2.1 Fase I Caracterización y diagnóstico.....	32
2.2 Fase II Análisis estratégico.....	39
2.3 Fase III Proyecciones.....	40
2.4 Fase IV Implementación y control.....	45
CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN DE CAPITAL HUMANO EN EL ESTABLECIMIENTO TEXTIL DARÍO CALZADILLA ANGULO DEL MUNICIPIO BANES.....	48
Fase I. Caracterización y diagnóstico.....	48
Fase II Análisis estratégico.....	66
Fase III Proyecciones.....	70
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA.....	85
ANEXO	88

INTRODUCCIÓN

Desde hace mucho tiempo la preocupación por los recursos humanos en las organizaciones constituye una prioridad de vital importancia para los directivos de las mismas, pues debido al desarrollo alcanzado por los sistemas productivos y las exigencias cada vez mayores de calificación de estos, los han convertido en recursos limitados y competitivos. Por lo antes expuesto se hace necesario que las empresas garanticen un proceso de planeación de personal con la calidad requerida para garantizar eficiencia y eficacia en sus procesos.

Los recursos humanos representan una constante preocupación para las organizaciones en cuanto a las cantidades y las cualidades que deben poseer cada uno de los miembros que la integrarán. El elemento clave que sustenta a la gestión de los recursos humanos (GRH) es la planeación de los recursos humanos, el cual constituye uno de los procesos esenciales para elevar los resultados de dicha gestión. Entre las dimensiones que componen la estrategia empresarial se encuentra la gestión del capital humano, dimensión donde se gestan el aprendizaje y el cambio organizacional, cualidades claves que debe desplegar una organización para lograr competitividad. La relación entre la planeación del capital humano y el horizonte estratégico representa el centro de atención de la investigación.

En búsqueda de la solución a la determinación de personal autores como: Harper y Lynch (1992), Sikula (1994), Cuesta Santos (1999), Becker y otros (2001), De Miguel Guzmán (2006), Martines Vivar(2013) entre otros, muestran a través de sus aportes un mayor grado de integralidad donde elementos como los valores compartidos, competencias laborales, gestión del conocimiento y el carácter prospectivo en la proyección y la planeación al nivel territorial posibilitan ganar objetividad ante la necesidad de planificar el colectivo que reunirá la organización.

Es considerado por autores como: , , , y que la planeación del capital humano es un proceso clave y estratégico, además se encuentran las regulaciones del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social sobre los procedimientos para la planeación de los recursos humanos referido a través de: , , , , y , los que poseen como principal insuficiencia la

falta de integralidad y la estimación a los horizontes estratégicos o concepciones prospectivas.

Se considera que a pesar de que existe un número considerable de metodologías, procedimientos, resoluciones e instrucciones se puede demostrar la escasa relación entre la planeación del capital humano y el plan estratégico de las organizaciones.

En cuanto a la gestión del capital humano y su relación con el enfoque por competencias se elaboran un sistema de Normas cubanas: , y que crean la base para el establecimiento de la gestión por competencia, en la misma arista se encuentran los aportes de autores como: , y que resumen la validez que poseen para las organizaciones el establecimiento de las competencias laborales.

La necesidad de vincular la planeación de recursos humanos (PRH) a las competencias laborales ha sido tratada por autores como Cuesta Santos (2001), Sánchez Rodríguez (2003) entre otros, lo que demuestra que es objeto de análisis en anteriores trabajos y en consideración no se cumple con la suficiente integralidad entre la PRH, las competencias laborales y el enfoque estratégico.

En el contexto actual donde se desarrolla el país se torna muy importante que la PRH tenga un carácter estratégico para enfrentar los retos de forma proactiva, por lo tanto esta no puede limitarse solamente a la determinación cuantitativa de las necesidades de personal sino que debe estar estrechamente relacionada con las actitudes y aptitudes de los candidatos (competencias) así como con el conocimiento de las particularidades del mercado de trabajo que rodea a la organización. Es por esto que la planeación de los recursos humanos constituye la antesala de los restantes procesos de la gestión de capital humano (GCH).

La planeación del capital humano no puede estar exenta de lo que exige la organización, en cuanto a la labor sistemática y permanente, el estudio y análisis de las actividades de los procesos de producción o servicio para lograr su perfeccionamiento constante o su mejora continua. Esto hace necesario la revisión y actualización permanente de la fuerza con que se cuenta para utilizarla de forma óptima.

El plan estratégico de la empresa tiene que responder a las exigencias del entorno por lo que es necesario que exista una vinculación estrecha entre los procesos de dirección

estratégica y el modelo de gestión del capital humano. Aun cuando en la teoría se encuentra determinado el rol entre plan estratégico y la organización es carente de una operativización de los elementos y metas que se resumen, la PRH es una de las dimensiones o procesos que cargan con la carencia de un procedimiento a nivel de las entidades productivas que le posibilite su planificación del capital humano con enfoque estratégico.

El taller de confecciones Textiles **Odérico Calzadilla Angulo**, que lleva como nombre comercial **YAMAREX**, pertenece a la unidad de confecciones textiles del ministerio de industrias con el objeto empresarial de ejecutar con mayor eficiencia económica las actividades relacionadas con las confecciones textiles expresadas en su plan técnico económico, es una empresa productiva que posee dificultades en la PCH avalado por los siguientes síntomas:

1. La gestión de planeación no se efectúa de forma estratégica sino de forma reactiva y en el corto plazo, profundizando en lo cuantitativo sin un enfoque de sistema, ni orientados a favorecer las competencias profesionales y la estrategia empresarial.
2. La no correspondencia de las estrategias de la organización con el proceso de planeación y los demás subsistemas de la GIRH.
3. No están establecidas y aprobadas las políticas y objetivos de recursos humanos
4. No se tienen definidas las competencias profesionales.
5. La Dirección de la organización manifiesta bajo compromiso con la actividad de planeación.
6. La preparación de los especialistas en materia de PRH es insuficiente.
7. Desconocimiento de las variaciones en la fuerza de trabajo, jubilaciones, bajas, licencias y la previsión de acciones que garanticen que no se presenten interrupciones en la producción.

Esta situación problemática pone en evidencia la necesidad de dar un enfoque estratégico a la planeación de personal en el establecimiento como vía para la solución en el mediano plazo de los problemas que afectan los resultados del mismo.

Por lo antes expuesto se define como **problema científico** la no correspondencia entre los enfoques estratégicos y la planeación de los recursos humanos que no permiten al establecimiento contar con el personal necesario en cantidad y cualidad y establecer planes de acción estratégicos que permitan la mejora progresiva de sus procesos y el desempeño de sus miembros.

El **objeto de estudio** lo constituye la GRH en entidades productivas y se define como **objetivo general** el diseño e implementación de un procedimiento para realizar la planeación de los recursos humanos con enfoque estratégico, que le permita a la organización contar con trabajadores eficientes, preparados y mejoras en la eficiencia económica.

Para dar cumplimiento al objetivo general se proponen los siguientes **objetivos específicos**:

- 1) Construir el marco teórico –práctico- referencial de la investigación teniendo en cuenta los elementos relacionados con la planeación de los recursos humanos como parte del sistema de GRH.
- 2) Diseñar un procedimiento que posibilite dar un enfoque estratégico al proceso de planeación en entidades productivas.
- 3) Aplicar parcialmente el procedimiento propuesto en el establecimiento textil Odérico Calzadilla Angulo del municipio de Banes.

El **campo de acción**: lo constituye el enfoque estratégico de la planeación de los recursos humanos en el establecimiento textil del municipio de Banes.

Hipótesis: A partir de la concepción e implementación de un procedimiento que permita proyectar estratégicamente el capital humano en el establecimiento textil del municipio de Banes, se podrá perfeccionar el nivel de eficacia de la gestión de recursos humanos y el desempeño de todos sus miembros.

La hipótesis queda demostrada si se comprueba que:

1. El procedimiento propuesto muestra, tanto en su concepción como en su implementación, poseer las cualidades que hacen factible su aplicación racional en el objeto de estudio a partir de su pertinencia, consistencia lógica y parsimonia, así

como por poseer la necesaria flexibilidad, adaptabilidad y generalidad que permita extender su empleo a otras organizaciones.

2. La aplicación en el objeto de estudio de las herramientas propuestas permite :

- ✓ Diagnosticar estado actual de la PRH y plan estratégico en la organización
- ✓ Planificar acciones que garanticen la mejora progresiva de los procesos de GRH
- ✓ Darle el enfoque estratégico a la PRH en la entidad objeto de estudio
- ✓ La formulación de estrategias para la toma de decisiones en el mediano y largo plazo.

Actualidad científica: la investigación se realiza con la revisión de la bibliografía de actualidad que permitió una correcta interpretación de las líneas temáticas que se abordarán en el informe.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron un conjunto de métodos incluyendo técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial para la recopilación y análisis de la información que permiten la validación de la hipótesis.

Entre los métodos teóricos que se emplearon está: el método **analítico-sintético** en el análisis de la información y objeto de estudio a investigar. El método **inductivo-deductivo** en la evaluación y aplicación del modelo con la toma de muestra que diagnostica parámetros para la definición de las conclusiones generales. El método de la **abstracción-concreción** para la comprensión del objeto de investigación por los fenómenos y las definiciones abstractas que conduce a lo concreto por medio del pensamiento. El método **histórico-lógico** para conocer la evolución y el desarrollo del objeto de investigación a vincular. El **sistémico-estructural** para la elaboración del procedimiento contenido en fases, etapas y pasos con una lógica respuesta de solución al problema planteado.

Además los métodos empíricos que se utilizaron fueron: la entrevista y la encuesta a especialistas y expertos del objeto de investigación, revisión de documentos, observación directa del comportamiento de varios fenómenos con relación al objeto de investigación y la medición de los parámetros que se relacionan con la planeación del capital humano y los métodos a utilizar. También se utilizan los métodos estadísticos;

entre los que se encuentran los métodos de estadística descriptiva e inferencial en la validación de los análisis con la propuesta metodológica y la aplicación a realizar.

Para su presentación, la tesis se estructura de la siguiente forma: un capítulo I, donde se expone el marco teórico-referencial que sustenta la investigación; un capítulo II , donde se describe el procedimiento en función de las premisas, objetivos y principios, la estructura en fases, etapas y pasos con los objetivos generales y específicos a desarrollar; un capítulo III , donde se muestra los resultados de la aplicación en la entidad del procedimiento propuesto; las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación ; la bibliografía consultada y un conjunto de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados expuestos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL

El objetivo de este capítulo es realizar un análisis teórico para demostrar la necesidad de darle un enfoque estratégico a la planeación de recursos humanos como proceso de gestión, así como comprender la esencia de los enfoques de PRH analizando sus características, aportes y limitaciones de lo que hasta ahora se encuentra en la literatura internacional y nacional. Se estudian además las tendencias actuales de la temática en cuestión y las deficiencias que aún persisten en entidades de la producción y específicamente en la organización objeto de estudio. En la figura 1.1 se muestra el hilo conductor seguido para la construcción del marco teórico referencial.

1.1 La gestión de recursos humanos. Alcance

Desde épocas muy remotas se puede hablar de gestión de los recursos humanos, desde que el hombre sintió la necesidad de agruparse para realizar tareas que individualmente les eran imposibles, se hizo necesario un cierto control de esas fuerzas para lograr armonía y el cumplimiento de esas tareas. Indudablemente se trataba de gestionar a las personas pero no para lograr su satisfacción o bienestar sino para sacar de ellas lo máximo en bienestar de un dueño o patrón.

Con el advenimiento de la Revolución Industrial y la aparición de las tecnologías se comienzan los primeros estudios relacionados con los recursos Humanos, este mérito lo tiene la escuela de La teoría de la administración científica, representada por autores como Taylor que comenzó sus investigaciones en las líneas de ensamble analizando y cronometrando el tiempo en que los trabajadores realizaban sus tareas, pero qué buscaba este científico, incrementar la productividad a costa de cualquier sacrificio de los empleados omitiendo el deseo humano por la satisfacción laboral y sus necesidades sociales como grupo. (Stoner 1995). No por esto se puede dejar de reconocer sus aportes a la ciencia en materia de RR HH y actualmente muchos de sus resultados se aplican en la práctica tanto en la industria como fuera de ella.

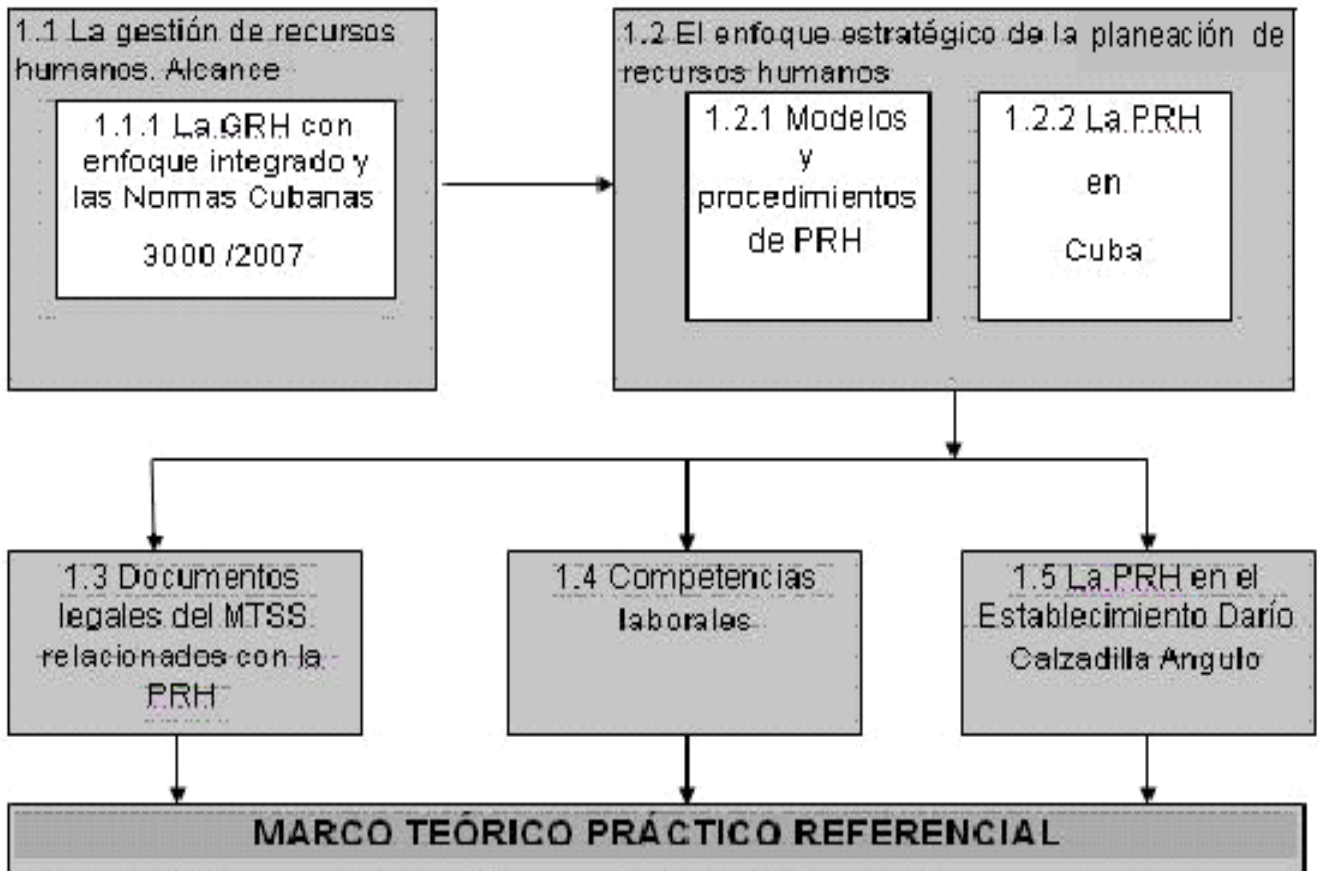


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico práctico

En estudios posteriores realizados por la teoría clásica de la organización representada en lo fundamental por Fayol, se comienza a analizar la posibilidad del incremento de la productividad pero teniendo en cuenta factores motivacionales y de satisfacción laboral que afectan al hombre. Ya aquí se habla de dinámica de grupo, condiciones de trabajo así como enfoque de procesos y de la importancia que tiene el trabajo para el ser humano.

Posteriormente con el desarrollo tecnológico, el incremento progresivo de la producción y la lucha por los mercados, las organizaciones se vieron en la obligación de prestar especial atención a las fuerzas productivas, realizando grandes inversiones en capacitación, en la mejora continua de las condiciones de trabajo y en la lucha por lograr un alto sentido de pertenencia de todos los miembros en pos de alcanzar una meta común.

El término recursos humanos, según Puchol (1997) es lanzado a finales de los años 70 y principios de los años 80 por autores norteamericanos, aunque ya el mismo es empleado por la denominada Escuela de las Relaciones Humanas cuyo principal exponente fue Elton Mayo, y señala que algunos autores plantean que la adopción de este nuevo enfoque fue la reacción norteamericana ante los resultados y las políticas en esta esfera del *management* japonés. (Bernardo Zaldívar 2010). Es conocido que la aplicación en Estados Unidos de muchos de estos métodos aportaron mucho a los resultados económicos de ese país.

Existe actualmente gran cantidad de literatura especializada donde se pueden encontrar un gran número de autores que a través de diferentes enfoques plantean sus propios Modelos para Gestionar los Recursos Humanos en las organizaciones (Beer, et. al., 1989; Werther y Davis, 2001; Harper y Lynch, 1992; Puchol, 1997; Besseyre, 1990; Hax, 1992; Chiavenato, 1993; Bustillo, 1994; Zayas Agüero, 2002; Morales Cartaya, 2006). La mayoría de estos coinciden entre sí en cuanto a los subsistemas que deben integrar al sistema de recursos humanos o capital humano. Estos sistemas son: Planificación; Organización y estudio del trabajo; reclutamiento, selección e incorporación del personal; evaluación del desempeño; estimulación moral y material, retribución o compensación del personal; formación y desarrollo; atención al hombre y seguridad y salud en el trabajo.

Otros modelos más recientes insertan a dicho sistema el subsistema de control, autocontrol o auditoria, otros le dan especial énfasis a la negociación y solución de conflictos, información y comunicación.

En la actualidad la gestión de recursos humanos dejó de ser la simple función de administrar actividades como reclutamiento, ausentismo, disciplina y salario y ha tomado un nuevo estilo con enfoques en métodos hacia el hombre involucrándolo en el resultado final, potenciando su capacidad pensante y responsabilidad más que sus habilidades manuales incentivando el desarrollo humano y organizativo, constituyendo esta tendencia la base fundamental de la gestión de recursos humanos (GRH)

El alcance de la gestión de recursos humanos va más allá de todas las funciones antes mencionadas y ha alcanzado niveles y estadios superiores donde se considera al

hombre como el recurso más competitivo con que cuentan las organizaciones en el siglo XXI y se nutren de su capital humano.

En Cuba como práctica empresarial, la gestión de recursos humanos es bastante reciente, antes de 1959, sólo algunas empresas monopolistas norteamericanas empleaban técnicas relacionadas con la administración del personal fundamentalmente en el campo de la organización científica del trabajo (OCT), al triunfar la Revolución se crearon las premisas imprescindibles para el desarrollo de la misma de modo generalizado.

Al triunfar la Revolución a propuesta de Ernesto Che Guevara, y con el asesoramiento de la antigua URSS y otros países socialistas se comienza la preparación de miles de cuadros en este campo, pero persistía una marcada orientación hacia la organización del trabajo divulgándose sus principios básicos y se desarrollan las primeras experiencias de elaboración e implantación de normas de trabajo.

Durante varios años se extendió el uso de esta práctica pero sin llegar al alcance de otras aristas de la administración de personal. Con el inicio de la década de los noventa (el período especial) se produce un deterioro general de lo logrado en este campo, se manifiestan tendencias a la eliminación de las normas de trabajo, interrupciones o ceses de contrato todo esto motivado por la falta de recursos para mantener los niveles de producción en las entidades productivas y de servicio.

Con la recuperación gradual de la economía se muestran transformaciones favorables en los escenarios de las organizaciones cubanas, existe una tendencia hacia la implantación de sistemas integrales y estratégicos de GRH aunque en la práctica en la mayoría de los casos esta función no se desarrolla uniformemente, persiste aun la falta de integración de todas sus partes como un sistema único y con pobre orientación estratégica donde predomina de forma general la reacción frente a la acción proactiva.

Actualmente en muchas organizaciones cubanas se viene desarrollando el proceso de Perfeccionamiento Empresarial regido por el Decreto Ley 281, Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, donde ya son cuantificables los resultados alcanzados por estas, avalados además por

la utilización de metodologías y procedimientos que se han desarrollado por múltiples investigadores cubanos.

1.1.1 La gestión de recursos humanos con enfoque integrado y las normas cubanas 3000/2007

Actualmente Cuba se encuentra enfrascada en el reordenamiento de su economía aplicando una política reflejada en los lineamientos del VI congreso del Partido, teniendo como objetivo principal, alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de las empresas logrando la producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la sociedad sustentado por un desempeño laboral superior que garantice un incremento progresivo de la productividad del trabajo. Esto será posible en la medida que se logren introducir efectivos sistemas de gestión donde los recursos humanos son los protagonistas principales.

La gestión integrada de los recursos humanos es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de los recursos humanos y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. (Morales Cartaya 2006). En total acuerdo con el autor citado, entonces se puede plantear que esta estructura orgánica que se pretende lograr dicta mucho de ser alcanzada por varias organizaciones productivas y de servicio del país y constituye un reto en los momentos actuales en que no queda otra alternativa que lograrlo en el mediano y largo plazo.

El enfoque integrado de la GRH en el país está sustentado en el modelo que se recoge en las normas cubanas (NC) 3000 donde se refleja la integración de un conjunto de factores que constituyen la clave para lograr resultados satisfactorios y que cada uno de ellos juega un papel importante en el desempeño de las organizaciones.

Las NC relacionadas con los sistemas de gestión integrada de recursos humanos (SGIRH) constituyen una ayuda para la empresa, al establecer la estructura básica sobre la que debe diseñarse el sistema de gestión de los recursos humanos. Permite aprovechar lo realizado hasta el momento, para reestructurarlo de manera tal que

posibilite el futuro avance y desarrollo de la gestión de recursos humanos. Para ello, las normas se convierten en un patrón sobre el que debe diseñarse la GIRH en la empresa y a partir del cual, garantizar su mejora continua. (Morales Cartaya 2006)

La NC SGIRH está diseñada de manera similar a otras normas de aseguramiento de gestión en general, como las ISO 9 001, ISO14 001, NC 18 001, entre otras. En consecuencia, la NC SGIRH puede formar parte del conjunto de normas de un Sistema Integrado de Gestión de la empresa

Estas normas describen el modelo para implantar el sistema de gestión de recursos humanos y lo conforman tres normas:

NC Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos - Vocabulario.

NC Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos - Requisitos.

NC Sistema de Gestión Integrada de Recursos Humanos – Directrices para la Implantación.

El SGIRH normalizado mediante la NC posibilitará a la empresa, entre otros resultados: sistematizar la gestión integrada de los recursos humanos; aumentar la eficacia y la eficiencia de la empresa mediante el incremento de la productividad; contribuir a fortalecer el sistema de gestión integral de la empresa; elevar la idoneidad, las competencias, los valores, el sentido de pertenencia y el desarrollo de los recursos humanos; fomentar la efectiva participación de los trabajadores en la búsqueda de soluciones a los problemas, el desarrollo de la innovación y en la toma de decisiones; fortalecer la organicidad de la comunicación institucional, y con ello, la cohesión y unidad del colectivo; profundizar en el control del SGIRH y su impacto en la eficiencia y eficacia de la empresa, lo cual brinda la posibilidad de tomar las medidas preventivas y correctivas para solucionar los problemas y alcanzar los resultados previstos. El SGIRH basado en la NC es certificable. (Morales Cartaya 2006).

El autor concuerda con lo planteado anteriormente sin embargo al analizar las NC es fácil darse cuenta que la planeación de capital humano no aparece reflejada como uno de los subsistemas del modelo y que se encuentra incluido en la organización del trabajo, cuando este proceso es determinante dentro de la GRH.

Otro aspecto importante que se denota como carencia de las normas cubanas es que no incluye los requisitos que permiten darle un enfoque estratégico a la planeación de los recursos humanos y solos se limita a la necesidad de que exista una estrecha relación entre ambos procesos.

Como puede observarse la GRH ha evolucionado desde la tradicional administración de personal hasta la gestión de capital humano pasando por diferentes etapas en las que se han ido incorporando elementos que han perfeccionado los niveles de gestión para bien de las organizaciones. No obstante está demostrado que queda mucho por hacer en materia de vincular lo estratégico a los diferentes subsistemas de dicha gestión.

Con la puesta en vigor de las NC 3000 del 2007 en Cuba se demuestra los niveles de integración de la GRH en una estructura única donde se recogen todas las funciones y tareas que se deben cumplir para lograr objetivos superiores en la satisfacción y entrega de los trabajadores, demostrando así el alcance de esta gestión.

1.2 El enfoque estratégico de la planeación de recursos humanos

En el marco actual donde se desempeñan las organizaciones, con un mundo globalizado y en un entorno turbulento se hace necesario que las mismas cuenten con trabajadores cada vez más calificados, técnicos especializados, supervisores competentes y directivos capaces y comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e influir positivamente en el desarrollo, evolución y futuro de la organización. Para lograr esto se hace necesario un correcto proceso de formación de los recursos humanos que debe iniciar con la planeación estratégica de la empresa porque es aquí donde se define cual es la razón de ser de la misma y a partir de lo cual se designarán los recursos necesarios incluyendo los humanos.

Parafraseando a Cuesta Santos la finalidad de la optimización de las plantillas no puede significar solamente que sobre el hombre en el trabajo, sino optimizar el capital humano poseído por las personas que trabajan, y esto es sin duda pensamiento y actitud estratégica que debe ser reforzado constantemente.

Teniendo en cuenta a la empresa como sistema abierto se puede afirmar que cualquier impacto o fenómeno que se produzca en el entorno, del cual ella se nutre, puede ser

positivo o negativo a la par que puede resultar una amenaza o una oportunidad por lo que se hace necesario que la organización conozca las características del medio que la rodea para tratar de sacar beneficios del mismo.

Pensamiento y actitud estratégica significan no dejar de tener presente nada que pueda influir en los resultados de una organización y algo muy importante a tener en cuenta es el medio que rodea a esta, pues es preciso saber la opinión que se tiene sobre ella en los medios así como qué se piensa de sus resultados y posibilidades futuras.

En la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los RH, son: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional¹

Por todo lo anteriormente expuesto y de acuerdo con Cuesta Santos, el autor considera que hoy más que nunca la planeación de personal requiere de un enfoque estratégico debido a la importancia que tiene como elemento central de la GRH al cual se vinculan los restantes subsistemas y a la necesidad de perfeccionamiento de los métodos y estilos de trabajo en las organizaciones cubanas.

¿Cuándo se puede afirmar que la planeación de recursos humanos presenta un enfoque estratégico?

La planeación de recursos humanos presenta un enfoque estratégico cuando ella está implícita en la dirección estratégica empresarial; cuando la organización se encuentra constantemente analizando los cambios del entorno que la rodea; se tiene en cuenta los posibles cambios para el futuro; se interpreta la gestión de planeación con enfoque sistémico y de mejora continua; se mantiene optimizada la plantilla y se realizan acciones permanentes para elevar el nivel de competitividad de sus miembros.

A pesar de que el tema ha sido trabajado por destacados autores como Cuesta Santos entre otros, se puede evidenciar la necesidad de un procedimiento con enfoque estratégico para las organizaciones productivas y en especial para el sector textil.

¹ Tomado del libro Tecnología de gestión de recursos humanos. Cuesta Santos 2010

1.2.1 Modelos y procedimientos de planeación de recursos humanos

Actualmente son varios los enfoques de acercamiento a la planeación de recursos humanos destacándose entre ellos Marsán Castellanos y otros (1987), Maynard (1996) y Niebel (1997), los que centraron sus aportes a la organización científica del trabajo pero sentaron las bases para futuros estudios sobre PRH.

En su investigación, De Miguel Guzmán (2006) realiza un estudio detallado de los enfoques más actuales de la PRH dividiéndolos en cuatro grupos fundamentales de acuerdo con sus aportes y limitaciones:

En el primer grupo se encuentran autores como Harper y Lynch (1992), Barranco (1994), Sikula (1994), Cuesta Santos (1999) e Iglesias (1999) donde se observa una orientación con enfoque más metodológico y filosófico que técnico y no profundizan lo suficiente en el como actuar.

En el segundo grupo se ubican Marsan Castellanos y otros (1987), Walter (1991), Maynard (1996) y Niebel (1997) que constituyen los enfoques más antiguos basados en su mayoría en la propuesta de un conjunto de técnicas cuantitativas para la determinación de la cantidad de personal carentes de técnicas cualitativas así como que no tenían en cuenta los restantes procesos de la GRH.

En la clasificación hecha por De Miguel Guzmán (2006) el tercer grupo profundiza en la planeación de lo cualitativo, estableciendo métodos para la determinación de las competencias laborales de los trabajadores pero no desarrollan de forma explícita las vías de integración de este elemento de la planeación con los restantes aspectos. Entre otros autores en este grupo figuran De Miguel Guzmán (1996), Sotolongo Sánchez (1998), Varela Izquierdo (2001), Cuesta Santos (2001) y Marrero Fornaris (2002)

El cuarto grupo contempla autores como Becker y otros (2001), Soto Álvarez (2003), Fundipe (2004), Simón (2004) y Cuesta Santos (2005), los que en los últimos años han hecho propuestas de incorporación del CMI a la GRH en general y a la PRH en particular, pero cuyas propuestas no resultan suficientemente adaptadas a las peculiaridades de la GRH.

El concepto de planeación de recursos humanos ha sido estudiado con bastante profundidad por prestigiosos investigadores donde se han propuesto modelos de gestión que han contribuido al enriquecimiento de esta ciencia, así como a la solución de los principales problemas que enfrentan los recursos humanos en las organizaciones.

Sikula, (1994) plantea que la PRH es un proceso sistemático que forma una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos, entre los que se comprenden: definición de objetivos, planeación de la organización, auditoría de los recursos humanos, pronósticos de los recursos humanos y programas de acción de los recursos humanos. En este modelo se hace difícil determinar donde comienza y termina cada uno de los pasos. Cuando se analiza el mismo se observa que carece de un enfoque estratégico al no tener presente en la planeación las variables del entorno que afectan este proceso. Al hablar de programas de acción no especifica un procedimiento para llevarlos a cabo, ni menciona las técnicas que pueden ser utilizadas en estos, así como que no tiene en cuenta el ambiente laboral, las condiciones ergonómicas higiénicas y de seguridad.

Como algo significativo se observa la inclusión de la auditoría como uno de los pasos del modelo que le da un carácter recíclico al proceso y que denota una interrelación estrecha a todos los pasos del mismo, es decir, constantemente se retroalimentan entre sí.

Barranco (1994) presenta un concepto más amplio a la PRH que la mera asignación de personal por áreas de actividad que sería solo la planificación de las plantillas. Aquí se recoge las necesidades de personal incluyendo las futuras, visto como un análisis previo en correspondencia con los puestos de trabajo, se analiza además la estructura organizativa de la empresa tanto la actual como la futura. El concepto de planificación aplicado al personal recoge además de la planificación de plantillas, las necesidades de personal, es decir, las características de la plantilla futura que implicaría un análisis previo y la correspondiente valoración de los puestos de trabajo, así como un estudio de la estructura organizativa de la empresa actual y futura.

Este modelo recoge una serie de pasos como es la planificación de reclutamiento y selección, es decir la estrategia adecuada para cubrir las necesidades de personal, se tiene en cuenta el plan de formación, el de promoción así como las previsiones de gastos de personal.

Como se puede observar este modelo expone una serie de importantes actividades para una adecuada PRH, tales como el análisis de los puestos de trabajo y el entorno apuntando a la organización, los objetivos de la empresa , incluyendo la planificación de la selección, promoción, formación, necesidades y gastos de personal.

En este modelo es significativo señalar que no se aprecia la interrelación de todas las actividades que contempla y no se hace énfasis en la evaluación del desempeño, la compensación y la auditoría.

James Walker citado por Werther & Davis (2001) propone cuatro niveles de complejidad en la predicción de los requerimientos de recursos humanos. Abarca, desde discusiones informales hasta sistemas de cómputo sumamente complejos. Estos son los niveles derivados de su estudio.

Etapa 1. Los gerentes establecen sus planes y objetivos y el número de personas que necesitan a corto plazo. Procedimientos muy informales y subjetivos

Etapa 2. El proceso anual de planeación de presupuesto incluye las necesidades de recursos humanos, se especifica, en la medida de lo posible, el número de personas y sus características y se identifican de los problemas los que requieren acción individual o general

Etapa 3. Empleo de análisis por computadora, examen de causas de los problemas, análisis de las tendencias futuras sobre ofertas de trabajo; empleo de computadoras para relevar a los gerentes de tareas rutinarias de pronósticos (vacaciones, tasa de rotación).

Etapa 4. Modelos de computadoras para procesamiento en línea y simulación de necesidades, flujo de personal y costo de apoyo en un proceso continuo de actualización y proyección de necesidades, planes de contratación, oportunidades profesionales y programación de planes acorde con esta información; suministro de información óptima para sustentar decisiones gerenciales; intercambio de datos con

otras compañías y con entidades oficiales, encuestas regionales (datos sobre salarios, empleo, etc.)

Además, proponen técnicas de pronóstico para determinar las necesidades de personal. Estas son: basadas en la experiencia: decisiones informales, Investigación formal a cargo de expertos; basadas en tendencias: extrapolación, indexación, análisis estadístico; basados en otros factores: análisis de presupuesto y planeación, análisis de nuevas operaciones, modelos de computadora. Estas técnicas propuestas son de gran valor para la PRH porque brindan en términos cuantitativos la plantilla que se necesita para el futuro pero visto esto de la forma que se plantea no constituye un procedimiento de planeación de recursos humanos pues solo tiene en cuenta la previsión de la fuerza de trabajo y las técnicas para determinarla

Harper y Lynch, (1992), en el sistema HARPER de previsión de plantillas hacen un exhaustivo análisis de los aspectos que se deben tener en cuenta en el proceso de PRH reflejando así su carácter estratégico. Además, brindan una propuesta para llevar a cabo una adecuada política de optimización de la plantilla con la cual se logran relevantes resultados en este campo y permite que la organización sea cada día más competitiva, eficiente y eficaz. Además especifican las diferencias existentes a la hora de prever a corto, mediano y largo plazo.

En este modelo se puede apreciar que se hace un análisis cuantitativo en el caso del cálculo de la plantilla a largo y mediano plazo y no se tiene en cuenta el aspecto cualitativo que es el que debe determinar la persona idónea entre varios candidatos.

El modelo de PRH de Armando Cuesta Santos (1999) manifiesta los objetivos específicos de la integración de las actividades claves de la GRH y los objetivos estratégicos de la organización, citado por Harper y Lynch, (1992). Desglosando este objetivo general en sus objetivos específicos, podrá percibirse como, mediante esta actividad necesariamente habrán de integrarse o considerarse como sistema el conjunto de actividades claves de la GRH. Estos objetivos específicos, a su vez, pueden ser sintetizados en dos que focalizan la atención fundamental del proceso de PRH:

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

Ya aquí se observa el carácter sistémico del proceso y se parte de la dirección estratégica y se tiene en cuenta el presupuesto desde el corto hasta el largo plazo.

Cuesta, (1999), además, propone un procedimiento para el cálculo futuro de la plantilla que contempla la disponibilidad e idoneidad actual de las personas, las posibilidades de cambio mediante el proceso de formación y las posibles pérdidas de personal. Prever la oferta de mano de obra, o la disponibilidad de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de mano de obra de la empresa.

De Miguel Guzmán, 2006, propone un procedimiento para la PRH el cual consta de cuatro fases fundamentales: preparación, contextualización, proyección, implantación y ajuste.

Este procedimiento además de brindar la posibilidad de determinar el número de trabajadores necesarios, recomienda el análisis de la situación actual y futura de la organización que de una u otra manera implican cambios en materia de recursos humanos. Luego propone la planeación de los restantes subsistemas por los que transita el trabajador desde que entra hasta que sale de la organización, teniendo como limitantes que está orientado para entidades del turismo y no considera la serie de NC 3000, así como necesita un horizonte de tiempo largo de ejecución y los indicadores del cuadro de mando no son de fácil aplicación práctica.

Machado Labrada (2010) propone un procedimiento para la planeación de recursos humanos que consta de cuatro etapas fundamentales: preparación y diagnóstico, pronósticos, proyecciones e implementación y control. Este procedimiento tiene en cuenta también las necesidades de personal no solo para el corto plazo sino además para el mediano y largo plazo, pero su enfoque estratégico está limitado a hacer referencias a las estrategias de la organización y no propone herramientas para su reformulación en caso de necesidad pues se conoce que en muchas organizaciones

esta técnica de dirección se encuentra dando los primeros pasos, además este procedimiento está diseñado también para unidades de servicio.

Las normas cubanas 3000 vistas como un modelo funcional de gestión de recursos humanos hacen referencia a la necesaria vinculación entre las estrategias de la organización y los recursos humanos, pero no especifica cual debe ser esa relación dejando abierto el camino para su profundización.

Después de analizar un grupo de modelos o procedimientos se observa que parte de los autores reducen la planeación de recursos humanos al cálculo de plantillas por lo que se pierde, en gran medida, el carácter sistémico e integral que debe poseer este proceso. Aunque algunos de ellos (Sikula, 1994, Barranco, 1994, De Miguel Guzmán, 1996, Cuesta, 1999, De Miguel Guzmán 2006) combinan adecuadamente todas las actividades de recursos humanos en un proceso estratégico de planeación, es decir, amplían la planificación al reclutamiento, selección, formación, y demás actividades se denota que en ninguno de los procedimientos propuestos se logra la integralidad de lo estratégico con lo tradicional.

La planeación de recursos humanos (PRH) como actividad clave y esencialmente integradora de GRH, es el proceso mediante el cual una empresa se asegura del número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana, previendo las futuras necesidades desde criterios de compromiso social y rentabilidad global, determinando el número ideal de empleados necesarios en cada momento con la calificación y competencia oportuna en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible².

La planeación de los recursos humanos es un proceso sistemático, organizado, oportuno, complejo y racional para determinar, sobre la base de los escenarios futuros y la puesta en práctica de un conjunto de técnicas, las competencias requeridas y cantidad de personal necesario, así como los medios para satisfacerla con los objetivos de contribuir al logro de la meta de la organización y asegurar el desarrollo y la

² Tomado del libro Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Cuesta Santos 2006

*motivación individual de acuerdo con la estrategia de la organización y las exigencias y particularidades de cada cargo u ocupación.*³

Al analizar estos conceptos relacionados anteriormente se observa un enfoque abarcador pues se tiene en cuenta no solo la determinación de la cantidad requerida de personal no solo desde el punto de vista cuantitativo sino además cualitativo y los factores motivacionales vinculados a las estrategias de la organización. No obstante el autor considera que el proceso de planeación de personal tiene que estar en estrecha vinculación con los restantes procesos de la GRH pues al seleccionar el personal planificado se deben comparar las exigencias planificadas con las que realmente tienen los candidatos.

Por lo tanto de acuerdo con Machado Labrada (2011) los objetivos que persigue la PRH son los siguientes

- Garantizar oportunamente los recursos humanos necesarios en cantidad y calidad para cumplir los objetivos y estrategias de la organización
- Garantizar en un futuro todos los procesos de la gestión de los recursos humanos de manera efectiva y eficiente
- Acoplar o ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la empresa subrayando el futuro en vez del presente
- Prever la oferta de mano de obra, o la disponibilidad de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de mano de obra de la empresa.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa
- Asegurar oportunamente la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente, buscando la optimización de la misma.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa
- Definir presupuestos de gastos asociados a los recursos humanos y que a su vez estén en correspondencia con los presupuestos económicos y tendencias

³ Tomado del artículo ¿Que es la planeación de recursos humanos? (De Miguel Guzmán, Pérez Capdesuñer y Noda Hernández

- Incrementar la productividad del trabajo.

El logro de estos objetivos permitirá a la organización trazarse metas superiores y recibir el aporte que realmente se necesita del capital humano que portan sus empleados.

Con lo expresado hasta ahora se puede afirmar que a pesar de haberse tratado con profundidad el tema de la PRH tanto en el ámbito nacional como internacional, y de haberse logrado enfoques integrales que van desde la planeación cuantitativa hasta la estratégica pasando por el enfoque de proceso, de sistema y de mejora continua, el autor propone un procedimiento con un marcado enfoque estratégico que incluye términos que van desde la relación de la organización con el entorno, la planeación cualitativa, la relación directa del proceso con las estrategias de la organización así como la tendencia a la previsión del futuro, el enfoque de sistema y la mejora continua como método de perfeccionamiento de la GCH.

1.2.2 La planeación de los recursos humanos en Cuba

Los sistemas de gestión de recursos humanos en su decursar por el tiempo han sufrido transformaciones significativas comenzando por la simple administración de personal hasta la actualidad donde se habla de capital humano. La planeación, como parte inseparable de estos sistemas también se ha ido perfeccionando, hasta tal punto que hoy se habla de planificación estratégica de los recursos humanos.

Cuba, país socialista desde 1959 ha dedicado grandes esfuerzos en el desarrollo de los sistemas productivos y de la economía teniendo la premisa de trabajar para satisfacer las necesidades de los trabajadores para recibir de estos un mayor aporte en todos los sentidos.

En la década del setenta a propuesta del comandante en jefe Fidel Castro se crea en Cuba el Centro Nacional para la investigación Científica del trabajo subordinado al Ministerio de Trabajo generando un ambiente favorable en materia de organización y planificación del trabajo y a partir del Primer Congreso del Partido Comunista, la Organización Científica del Trabajo (OCT) comienza a jugar un papel protagónico en el

sistema de dirección y planificación de la economía apareciendo las primeras leyes, resoluciones y normas que regulan la actividad.

Con el derrumbe del campo socialista y por consiguiente la aparición del período especial se manifiesta una tendencia a la eliminación de las normas y ocurren transformaciones significativas motivadas por la falta de recursos para mantener los niveles de producción y servicio.

A partir del quinto congreso del partido se produce una nueva etapa donde se reconocen las deficiencias y se trazan estrategias para su solución donde se proponen las líneas de acción y encarga al hombre como el protagonista de todo ese proceso.

Como estrategia de desarrollo se comienza a implementar en el país a partir de finales del siglo XX e inicio del XXI el proceso de perfeccionamiento empresarial donde se adopta una postura de rediseño de las organizaciones en busca de un perfeccionamiento de la GRH para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados. Aunque es innegable los resultados alcanzados en las organizaciones que están insertadas en el perfeccionamiento empresarial aún falta mucho camino por recorrer.

En las bases generales del perfeccionamiento se hace referencia a la PRH en sus principios y en varios de los subsistemas declarados pero en ellos no se encuentra una lógica integración así como que carece de las herramientas necesarias para su desarrollo integral.

Existe en Cuba un marcado interés en las organizaciones por implementar los SGIRH con enfoque estratégico, sin embargo en la realidad no se logra esta integración de todas sus partes y el enfoque estratégico queda como una filosofía que no se concreta.

Lo anteriormente descrito permite reafirmar que aun contando con los conocimientos, las herramientas y la decisión de cambiar no se logran los resultados y como afirma De Miguel (2006) es aún más idea y palabra que acción concreta.

Especial atención se le presta a los procesos de planeación de personal en los lineamientos de la política económica aprobados en el Sexto Congreso del Partido, donde se demuestra la necesidad imperiosa de utilizar de forma óptima los recursos humanos para garantizar eficiencia.

En estos lineamientos queda claro la importancia que tiene para las organizaciones la realización de planes objetivos, ajustando su gestión a sus posibilidades, aprovechando al máximo sus potencialidades, empleando racionalmente su fuerza de trabajo y evitando las plantillas infladas, incrementando en lo posible el número de trabajadores que generen ingresos y reduciendo el personal improductivo para garantizar el incremento deseado de la productividad del trabajo e incrementar los niveles de eficiencia y actividad.

1.3 Documentos legales y disposiciones emitidas por el MTSS relacionados con la planeación

Las organizaciones cubanas en la actualidad transitan por un período en el que se busca acercar la GRH a sus enfoques más actuales y novedosos y esto constituye un reto difícil de lograr quedando mucho camino por andar. La dirección del país ha puesto marcado interés en la superación de los cuadros dirigentes de las empresas para dotarlos de conocimientos que permitan un desempeño adecuado de los mismos y un incremento considerable de la eficiencia, la productividad y el aporte que necesita la economía.

El desarrollo científico técnico que se impone alcanzar en breves períodos de tiempo está sustentado en los aportes hechos por los investigadores cubanos que apoyados en los logros de la ciencia en el plano internacional, han desarrollado y propuesto todas o casi toda las formas posibles de hacer realidad la necesidad de alcanzar altos niveles de eficiencia, eficacia y competitividad.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social es el organismo que rige las principales políticas en materia de gestión de los recursos humanos, por tanto, el alcance y actualidad de los mismos es vital para el desarrollo de la planeación en las entidades, aunque en ninguna de las vigentes actualmente se reconoce la planeación de los recursos humanos como proceso, existen un conjunto de regulaciones legales que apoyan, orientan o influyen en el desarrollo de la planeación de recursos humanos, entre las principales se destacan:

- Resolución 21 de 1999 Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores. En la cual se establece cómo realizar el proceso de capacitación,

se emplea el concepto de competencias profesionales, matriz de competencias y su determinación como base de la capacitación, así como define los modos de capacitación: habilitación y perfeccionamiento

- Resolución 29 del 2006: Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, en las entidades laborales (No sistémica). En esta resolución se realiza una actualización, se introduce el término de capacitación y desarrollo, se establece la determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo
- Resolución 31 del 2002 para la identificación, evaluación y control de los factores de riesgo al trabajo, aspecto vital en los procesos de planeación, ya que para contar con el recurso humano debe valorarse también su integridad física y laboral, aspecto a preverse también
- Resolución 8/2005 Reglamento general sobre relaciones laborales: establece las políticas generales en materia laboral
- Resolución 28 del 2006: Calificadores de perfil amplio e idoneidad demostrada. Se definen las principales funciones de los cargos con un perfil más amplio
- Resolución 34 del 2011 Reglamento sobre el tratamiento laboral y salarial aplicable a los trabajadores disponibles e interruptos. Esta resolución tiene una influencia importante en los procesos de planeación de los recursos humanos que se realicen en las entidades puesto que producto a este pueden quedar trabajadores que no puedan ser reorientados a otras labores dentro de la propia entidad y por tanto aquí se regula el tratamiento a dar, esta resolución presenta mayor flexibilidad con relación a sus antecesoras
- Resolución 36 del 2010 Reglamento sobre la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas de cargos. Establece la forma de elaboración y presentación de las plantillas por las empresas, el modelaje; así como indicadores económicos para evaluar la influencia de esta en la eficiencia

de la entidad, buscando como política que no exista deterioro con relación al periodo anterior, los indicadores definidos son: valor agregado bruto, promedio de trabajadores, fondo de salario, productividad a partir del valor agregado, gasto de salario por peso de valor agregado. Además valora la composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional. Da indicaciones generales para el cálculo de la plantilla y su optimización, contemplando solo los métodos cuantitativos, con relación a la optimización de plantilla, menciona aspectos a tener en cuenta como la composición de la plantilla, la pirámide de edades, grado porcentual de personal por actividades fundamentales

- Decreto 281. Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Este reglamento establece los pasos y aspectos que deben cumplir las empresas estatales para implementar y consolidar el sistema de dirección y gestión empresarial, este divide la organización en 21 sistemas, aunque la planeación de los recursos humanos tampoco se enuncia como concepto o proceso en ninguno de ellos, sí está implícita en varios de estos, dentro de los que con más relación tiene son: sistema de capital humano, sistema de organización general, sistema de métodos y estilos de dirección, sistema de atención al hombre, sistema de planificación; sistema de comunicación empresarial. En este documento legal la gestión de los recursos humanos no tiene un enfoque integral y se ve fragmentada, lo que limita la integralidad que se busca en la planeación de los recursos humanos; en el sistema de planificación se ve limitada también el enfoque estratégico y se concentra fundamentalmente en la planificación económica y financiera, y la planeación de los recursos humanos se ve limitada a los indicadores de empleo y salario; otro aspecto importante a destacar es que aunque el término empleado en el reglamento es el de capital humano, las empresas que han implementado el sistema continúan empleando el término recursos humanos, lo que limita el alcance que se le quiere dar como principal capital con que cuenta la entidad y no como un simple cambio de denominación, por tanto, se requiere la asimilación no solo de la terminología, sino de la

concepción que introduce el término capital humano, y que magistralmente fue descrita por Fidel Castro Ruz (2005), en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina y asumida por la NC 3000; este reglamento también establece que las empresas trabajarán para certificar el sistema de capital humano por las normas cubanas 3000 sistema de gestión integrada de capital humano.

1.4 Competencias laborales

A partir de la década de los sesenta del siglo XX, en numerosos países desarrollados se emprendieron acciones encaminadas al mejoramiento del desempeño laboral de sus RH, dándose prioridad a los procesos de formación y desarrollo apoyados en la utilización del enfoque de competencias. El desarrollo de este campo ha dado lugar a la formulación de múltiples y variadas definiciones del término **competencia laboral**. Por la trascendencia de esta categoría en la actualidad es de vital importancia analizar los diferentes enfoques del término, con el objetivo de caracterizar la polémica situación existente, puesto que la definición que se adopte, y de hecho la corriente de estudio que se siga, tendrá una incidencia directa en los resultados finales que se obtengan en los procesos de gestión de RH desarrollados bajo este enfoque y en lograr o no, la integración de todos los elementos del sistema, a lo que habría que reservar el término de Gestión por Competencias, lo que implicaría proporcionar el impacto positivo esperado con su aplicación en las organizaciones.

La determinación de los distintos grupos de competencias requeridas constituye una de las necesidades fundamentales que debe solucionar la PRH, pues en la medida que éstas sean bien identificadas será la calidad de los procesos de selección, formación, desempeño, evaluación y estimulación del personal y de la propia PRH; se incrementarán las posibilidades de contar con un personal más flexible y polivalente, una estructura más plana y dinámica, capaz de adaptarse a los requerimientos del entorno. En este sentido la PRH realza su carácter estratégico, puesto que no debe sólo identificar las competencias requeridas para enfrentar el presente, sino las necesarias para asumir el futuro y en función de ella, desencadenar la cadena de acciones de la GRH. En la gestión por competencias juega un papel preponderante la

planeación de los recursos humanos, puesto que esta debe encargarse de la planificación, de la adquisición, desarrollo, estimulación, eliminación, implantación de competencias (Pereda, 1999).

En la literatura científica se registra una serie de métodos para el análisis y descripción de puestos de trabajo como: la observación, cuestionarios, entrevistas, entre otros, para derivar los perfiles de puestos o cargos. Entre ellos cuenta el método de expertos o Delhi por rondas, que es el que se ha aplicado en la práctica empresarial cubana para determinar competencias de directivos. Aunque de la experiencia adquirida no son excluidos los restantes, ellos son acogidos como complementarios al método de expertos.

Por lo antes expuesto se hace necesario la vinculación de las aptitudes y actitudes de los candidatos a formar parte de un colectivo laboral, pero para esto es imprescindible priorizar los procesos de reclutamiento, selección e integración para lograr el carácter estratégico de la GRH.

Hoy la gestión por competencia constituye un reto para las organizaciones cubanas pues cuando usted investiga, en la práctica es muy difícil que una empresa trabaje a la par con todos los procesos con que se relaciona la gestión por competencia donde influye directamente el entorno como portador de la fuerza y con las características que se busca.

Teniendo en cuenta lo analizado en este epígrafe permite concluir que la selección por competencias da un carácter estratégico a la planeación integral de los recursos humanos por lo que requiere la realización de grandes esfuerzos en la adquisición e incremento sistemático de estas en los trabajadores.

1.5 La planeación de los recursos humanos en el establecimiento textil Odérico Calzadilla Angulo. Banes

En la actualidad, a pesar de existir estudios que demuestran el nivel alcanzado por las teorías y los modelos de GRH que proponen las posibles vías para mejorar el desempeño de las organizaciones, hay que señalar que aún queda mucho por hacer para lograr resultados que reviertan esta situación. A pesar de los esfuerzos realizados en este sentido existen empresas en que no se concretan acciones encaminadas a

utilizar herramientas eficaces en la gestión de los RRHH y solo lo hacen utilizando las orientaciones y resoluciones del organismo superior.

Un ejemplo de lo planteado anteriormente lo constituye el establecimiento de confecciones textiles Odérico Calzadilla Angulo, que lleva como nombre comercial **YAMAREX**, perteneciente a la Unión de Confecciones Textiles del Ministerio de Industrias, y se encuentra enfrascado en el proceso de perfeccionamiento empresarial y a pesar de esto no ha logrado la certificación de su SGIRH por las NC 3000/2007.

En un proceso de diagnóstico preliminar realizado en la organización se pudo comprobar que la planeación de los recursos humanos no es facultad del establecimiento, es decir, este proceso es realizado por la empresa provincial y es impuesto desde allá sin realizarse los análisis correspondientes en la base, basados en el comportamiento histórico

Entre otros problemas que afectan la efectividad del proceso de planeación de personal en la organización están relacionados con la selección de personal con perfil estrecho, el único requisito para entrar en la organización es saber coser, lo que indica que no están establecidas las competencias laborales; los planes de capacitación y desarrollo son escuetos y no están dedicados a los trabajadores que generan ingresos; no constituye una preocupación de los directivos de recursos humanos el conocimiento de los trabajadores en edad próxima de retiro; no se realizan estudios del mercado de trabajo para garantizar reservas en el momento necesario; las técnicas que se aplican para la determinación del número de trabajadores se basan solamente en enfoques cuantitativos sin tener en cuenta las cualidades de los candidatos; el ausentismo y la fluctuación laboral se encuentran afectados debido a problemas de salud de los operarios aquejados de enfermedades profesionales relacionadas con el diseño ergonómico de los puestos de trabajo y el abandono del 40% de los trabajadores después de haber vencido el período de prueba.

Con la técnica de revisión de documentos se observa que actualmente existen personas con certificados médicos por tiempo considerable que no son sustituidas por algún personal de reserva, lo que trae como consecuencia que esos puestos no

funcionen en ese tiempo, ocasionando atrasos en el cumplimiento de los planes de producción.

En entrevistas realizadas a los trabajadores se pudo comprobar que no tienen dominio de las estrategias de la organización porque según ellos esto es responsabilidad de la empresa provincial lo que demuestra que la participación de los mismos en estos procesos es limitada.

Por lo antes expuesto se puede reafirmar que el proceso de planeación de recursos humanos en el establecimiento presenta dificultades que lo sitúan distante del enfoque estratégico y no se tienen en cuenta los restantes procesos, por lo que se puede afirmar que el establecimiento no cuenta con la estructura organizativa y humana que realmente se requiere en los momentos actuales, ocasionando dificultades que afectan el desempeño económico de la organización y que serán demostradas en el proceso de investigación que se realiza.

Conclusiones parciales del capítulo

Luego del estudio detallado de la evolución y tendencias actuales de la gestión de recursos humanos y más específico de la planeación, el autor concluye que:

- 1) En este capítulo se ha demostrado el nivel alcanzado en la actualidad en la GRH donde se denota la tendencia al perfeccionamiento constante de esta gestión, el enriquecimiento permanente de esta teoría así como la filosofía de considerar al recurso humano como una inversión indispensable para las organizaciones actuales.
- 2) El estudio realizado permitió al autor nutrirse de los modelos y procedimientos anteriormente realizados para organizar un procedimiento que sin dejar de cumplir con los requisitos de las regulaciones y normas vigentes, se ajuste a las condiciones de las empresas productivas con un nivel de vinculación más profundo, con las estrategias organizacionales y así garantizar el enfoque estratégico que se requiere en la actualidad.
- 3) La planeación de recursos humanos en el establecimiento textil Darío

Calzadilla Angulo se realiza de forma tradicional, profundizando en lo cuantitativo sin tener en cuenta lo cualitativo y sin el enfoque estratégico que requiere actualmente.

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN DEL CAPITAL HUMANO CON ENFOQUE ESTRATÉGICO

Una vez determinada la necesidad de presentar un procedimiento que permita realizar la planeación de recursos humanos con un enfoque estratégico en el establecimiento y partiendo de la revisión de las tendencias actuales de la temática, de los requisitos de las normas cubanas 3000 del 2007, así como del estudio de varios procedimientos diseñados, entre los que se encuentran los propuestos por: De Miguel Guzmán 2006, Hernández Domínguez 2009 y Machado Labrada 2010 y realizado los cambios y ajustes necesarios, se propone un procedimiento para resolver la problemática en cuestión. En él se proponen las etapas, fases y pasos correspondientes, así como las técnicas a utilizar para su ejecución. La figura 2.1 muestra la estructura del procedimiento.

2.1 Fase I Caracterización y diagnóstico

Objetivo: Determinar la intención de la alta dirección en perfeccionar la GRH en la organización para lograr la efectividad del proceso, ajustando el tiempo necesario para su cumplimiento y lograr el involucramiento y la capacitación de todo el personal, en especial los miembros del área de gestión de capital humano (GCH) responsabilizada con la coordinación del proceso.

Etapas 1. Establecimiento de los compromisos

Paso 1 Involucramiento: aquí se trata de lograr a través de reuniones, seminarios y entrevistas individuales, el compromiso del personal de la organización y que conozcan las ventajas de realizar un proceso efectivo de planeación de personal, así como de la necesidad de optimizar el capital humano. Este paso debe quedar reflejado en actas del consejo de dirección

Paso 2 Capacitación y establecimiento de las responsabilidades.

Previo a la planificación del cronograma de actividades relacionadas con el proceso, es imprescindible la capacitación del personal implicado en el mismo a través de seminarios, utilizando, entre otros, los resultados de la revisión bibliográfica realizada en el marco teórico de la investigación, así como en las fases y etapas que contempla el

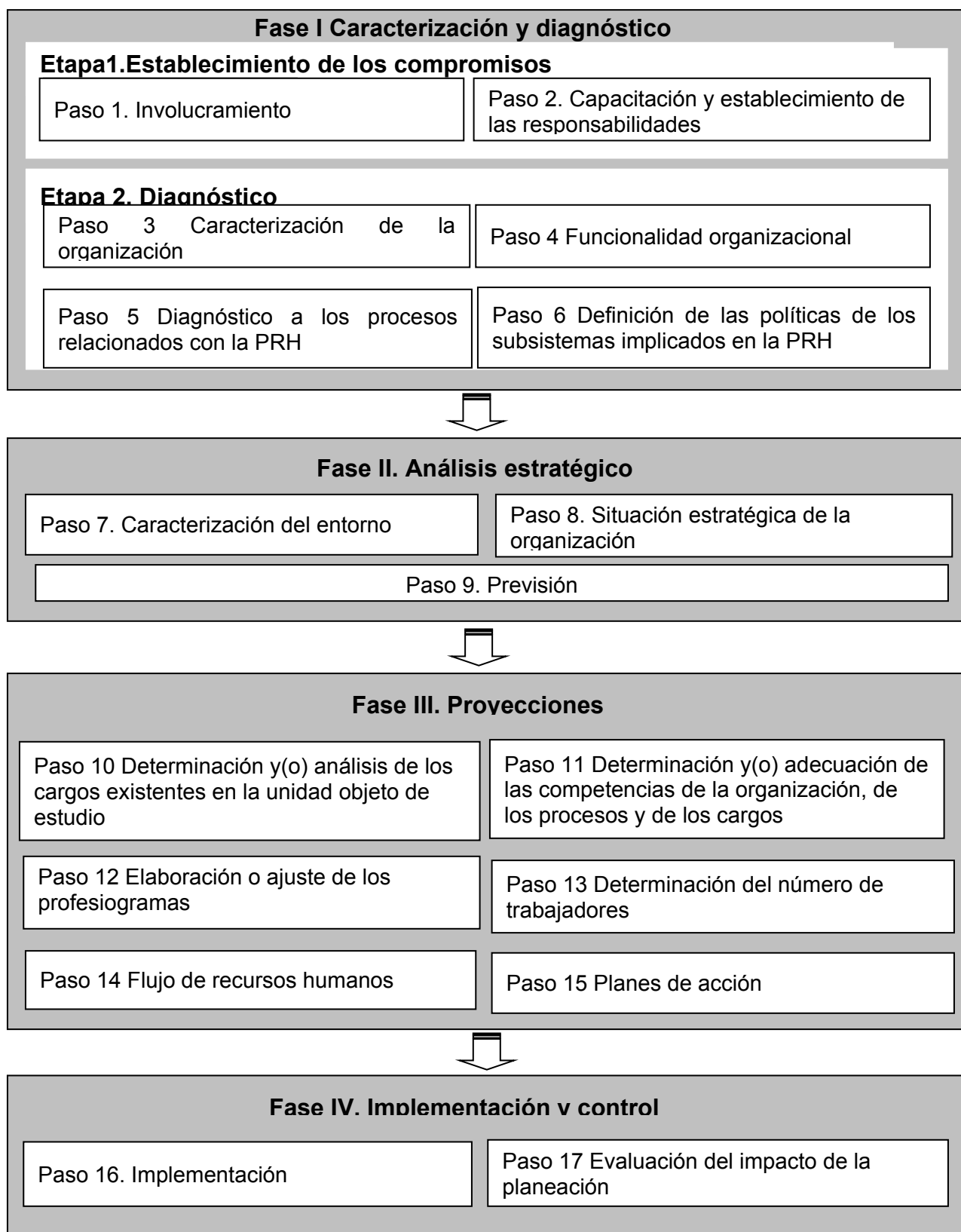


Figura 2.1 Procedimiento para planeación estratégica de capital humano.

procedimiento y además profundizando en la importancia del uso óptimo del capital humano. Con esto se logrará un compromiso superior de los participantes.

En este paso deben quedar establecidas las responsabilidades de los participantes. Debe revisarse que los principales directivos hayan recibido preparación en materia de gestión del capital humano, lo que debe ser demostrada a través de evidencias documentales.

Etapa 2 Diagnóstico

Para la concepción de esta etapa el autor toma como referencia principal los requisitos de las NC 3000 / del 2007 relacionadas con los SIGRH con el objetivo de determinar las brechas que permitan fundamentar el problema científico planteado y profundizando en lo fundamental en los subsistemas y procesos relacionados con la planeación de recursos humanos. Las técnicas recurrentes aquí deben ser la revisión de documentos, cálculo de indicadores de eficiencia y eficacia del sistema, entrevistas, encuestas y otras que permitan determinar el estado actual y proyectar mejoras de la GCH.

Paso 3 Caracterización de la organización

Este paso es muy importante para conocer las características específicas de la entidad y se debe priorizar el análisis del estado de la tecnología, objeto social, las unidades operacionales que la componen así como los procesos fundamentales que en ella se realizan, etc. Las técnicas a utilizar aquí son las entrevistas, revisión de documentos, la observación directa etc.

Paso 4 Funcionalidad organizacional. Estructura actual, características del personal, indicadores relacionados con la plantilla y otros aspectos que se consideren necesarios reflejar. Se utilizarán técnicas similares a las del paso anterior.

Ambiente externo. Relacionado con clientes y su satisfacción, proveedores, gobierno, oferta y demanda de empleo, leyes y valores de la sociedad. Utilizar las entrevistas y la revisión de documentos para obtener los datos.

Ambiente interno. Se realiza una caracterización de la fuerza de trabajo donde se analiza: el completamiento de la plantilla de cargos, la composición por tipo de contrato, por categorías ocupacionales, por áreas, por sexos, distribución del personal en directos e indirectos, generen o no ingresos, y por edades y otras características que se

consideren necesarias. La entrevista y la revisión de documentos son las técnicas efectivas en este paso.

Análisis de indicadores de eficiencia. Se debe estudiar aquí el comportamiento de indicadores que aporten resultados y su comparación con períodos anteriores relacionados con: ausentismo, fluctuación, productividad del trabajo. Se utilizarán en este paso las fórmulas propuestas en el **Anexo 1**.

Mercado de trabajo. Se deben analizar aquí las características del mercado de trabajo que aporta la fuerza necesaria a la organización. La entrevista es la técnica a utilizar en este paso.

Satisfacción laboral. Para toda organización es muy importante lograr que su fuerza de trabajo se encuentre motivada, por eso es necesario determinar el grado de satisfacción de los trabajadores para establecer acciones que permitan mejorar este indicador. La encuesta (**Anexo 2**) y las entrevistas son las técnicas efectivas en este aspecto.

Perspectivas. Para valorar la percepción de las perspectivas: salariales, de promoción a otros trabajos, de capacitación y de mejoramiento de las condiciones de trabajo., se ha elaborado un instrumento. (**Anexo 3**)

Para describir o inferir estadísticamente este instrumento de valoración de la percepción de las perspectivas se ofrecen varias opciones.

- 1.- El coeficiente de perspectiva (CP), que es el de discriminación más grosera al no considerar los grados (escalones) y comprende la binomial ascenso-descenso.
- 2.- Frecuencia relativa de perspectivas (Frp), que indica para todo escalón marcado, el porcentaje que le corresponde del total de marcas.
- 3.- La moda (Mo), que se expresará respecto al instrumento, el escalón más veces marcados, obteniéndose un indicador diferenciado como Mo - A (Moda con perspectiva en ascenso), o contrariamente, Mo - D (Moda con perspectiva en descenso). Mediante esta técnica se pueden conocer y cuantificar las perspectivas de estos grupos con respecto a las oportunidades que les brindan las políticas de Recursos Humanos de la organización.

Paso 5 Diagnóstico a los procesos relacionados con la planeación de personal

Organización del trabajo. Definir condiciones de trabajo, documentación de los puestos, herramientas para el mantenimiento de la tecnología. Si la organización tiene definido los procesos que añaden valor o encarecen los costos; análisis del flujo de producción para determinar insuficiencias que perjudiquen el ciclo; la correspondencia entre la plantilla aprobada con el nivel de actividad de producción etc. Las técnicas recurrentes son la entrevista y la revisión de documentos y la observación directa entre otras.

Inventario de personal. Valorar el nivel de actualización que presenta el inventario de personal, posibilidades de automatización y otros aspectos de interés que puedan ser reflejados y midan el nivel de gestión. La revisión de documentos y las entrevistas son técnicas importantes en este aspecto

Competencias laborales. Comprobar la existencia del comité de competencias; si están identificadas las competencias distintivas de la organización, de los procesos, de las actividades fundamentales y la de los perfiles de cargos de estas actividades. Si se identifican los trabajadores con desempeño superior y si se validan estas competencias con un procedimiento adecuado, así como la utilización de estas en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño. Con la revisión de documentos y entrevistas se podrá determinar este aspecto.

Estimulación moral y material. ¿Cómo funciona el sistema de estimulación moral y material para garantizar la permanencia de los miembros en la organización? El cumplimiento de la legislación vigente relacionado con el pago de acuerdo con la escala y el cargo, pagos adicionales; la existencia del reglamento aprobado relacionado con los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación material. Si se planifican acciones de estimulación moral para reconocer los resultados en el trabajo, la superación, promoción, estancia en la organización, la innovación, emulación socialista. Comprobar si se realizan acciones que permitan evaluar la efectividad de los sistemas de estimulación. La revisión de documentos y las entrevistas son las técnicas efectivas en este paso.

Seguridad y salud en el trabajo. Garantizar condiciones de trabajo que propicien bienestar y seguridad a sus miembros es una necesidad de primer orden en las organizaciones, por lo tanto medir el comportamiento del sistema de seguridad y salud es lo que se requiere en este paso. Comprobar la existencia de la estructura organizativa que atiende el sistema, la documentación del mismo y el establecimiento de indicadores que permitan evaluarlo, así como la existencia de programas de prevención para el mantenimiento, acciones de emergencia, solución de averías, capacitación a los trabajadores y la existencia de inspectores sociales. Las entrevistas y revisión de documentos son las técnicas efectivas aquí, así como el establecimiento y cálculo de indicadores de eficiencia y eficacia propuestos en el **anexo 1**

Reclutamiento. ¿Cómo la organización planifica y realiza el proceso de reclutamiento de personal que permitirá la efectividad de los restantes procesos? La revisión de documentos y las entrevistas permitirán conocer la efectividad de este proceso.

Selección e integración. Verificar si la organización cumple con lo establecido en este subsistema es la esencia de este acápite donde se debe revisar la existencia documentada de el control de aspirantes e interesados, si se establece orden de prioridad entre otras cosas; si está conformado el comité de ingreso que reconozca la pérdida de idoneidad, la permanencia, el ingreso, la promoción y la incorporación a cursos de capacitación; si la alta dirección cuenta con un procedimiento que le permita evaluar la efectividad del proceso; si se cumple con el programa de acogida inicial a nuevos trabajadores así como el cumplimiento del periodo de prueba; si se cumple con la legislación vigente que establecen la relación laboral del trabajador para con la empresa (contratación); si se tiene establecido y funcionando el plan de atención y preparación de adiestrados. La revisión de documentos y las entrevistas se utilizarán en este paso.

Formación y desarrollo. La tendencia actual de las organizaciones productivas debe ser alcanzar la categoría de entidad que aprende y para esto se debe verificar si se realizan los procesos de determinación de las necesidades de aprendizaje (DNA) de forma continua, si se determinan las brechas entre las competencias de los trabajadores y la de los cargos que ocupan; si se establecen los planes individuales de

capacitación y desarrollo. y estos se aprueban por los trabajadores; si la alta dirección garantiza el cumplimiento de estos planes con el aseguramiento de los recursos humanos, materiales y financieros. Se debe definir si se establecen indicadores de control que permitan demostrar la eficacia de estas acciones y si la empresa trabaja por alcanzar la categoría de organización que aprende. Se utilizarán las técnicas del paso anterior.

Evaluación del desempeño. Conocer el desempeño de sus trabajadores es un objetivo primordial para toda organización, por lo tanto, este factor se debe evaluar comprobando si: la alta dirección tiene establecido un procedimiento aprobado que planifique la ejecución y control de esta actividad tanto anual como los cortes parciales y si se designa a un miembro de la misma para que atienda este proceso; si se establecen indicadores de evaluación adicionales a los dispuestos en la legislación y se ponen en los convenios colectivos de trabajo para el conocimiento de los trabajadores; si se informa oportunamente de los resultados de su evaluación a los trabajadores, trazando acciones para mejorar su desempeño. Se requiere revisar los documentos relacionados con el tema, realizar entrevistas a los trabajadores, así como el cálculo de indicadores propuestos en el **anexo 1**

Planeación de capital humano en el establecimiento

¿Cómo la organización realiza el proceso de planeación de capital humano?

Teniendo en cuenta las tendencias actuales de la gestión de capital humano se debe analizar todo lo relacionado con este proceso, si se realiza de forma estratégica, si se planifican las necesidades futuras, si se tienen en cuenta los aspectos cualitativos unidos a los cuantitativos y otros aspectos que permitan validar la eficiencia de este proceso. Utilizar la entrevista y revisar documentos para obtener la información.

Al concluir el diagnóstico se presentará un resumen con las irregularidades determinadas para hacer más factible el establecimiento de acciones correctivas en el corto, mediano y largo plazo.

Paso 6. Definición de las políticas de los subsistemas implicados. Partiendo del diagnóstico realizado a los subsistemas relacionados con la planeación se deben establecer las políticas que servirán de guía para elevar el estatus de la organización;

estas deben ser elaboradas por el personal del área de capital humano, aprobadas por el consejo de dirección y puestas en lugares públicos para el dominio de todos los miembros. Se utilizará como técnica la tormenta de ideas y luego se establece consenso y se definen las políticas.

2.2 Fase II Análisis estratégico

Objetivo: Determinar el nivel de alineación de la planeación de recursos humanos con las estrategias de la organización así como los factores externos que inciden en la PRH y su posible evolución en el tiempo.

Paso 7 Caracterización del entorno. En este paso se debe determinar la relación organización – entorno especificando en los factores que influyen en los resultados de la GCH como pueden ser macro y microentorno, haciendo énfasis en el microentorno que es de donde se nutre la organización para adquirir su fuerza de trabajo. Las técnicas aplicables aquí son revisión de documentos, trabajo en equipo, entrevistas entre otras.

Paso 8 Situación estratégica de la organización. Diagnosticar la situación de la organización en lo referido a la utilización de la dirección estratégica (DE) como herramienta de dirección, haciendo énfasis en el proceso de formulación e implantación de estrategias relacionadas con la GCH. Revisar misión, visión, objetivos estratégicos y en caso necesario proponer la estrategia funcional para el proceso de planeación o los cambios que esta debe sufrir para lograr la alineación correcta entre estos dos procesos así como la definición de objetivos estratégicos que desde los procesos del flujo de recursos humanos tributen a las estrategias organizacionales. Se utilizarán técnicas como trabajo en grupo, tormenta de ideas, trabajo con expertos y otras herramientas de validación.

Paso 9 Previsión. Transformaciones futuras por la que debe pasar la organización entre las que se encuentran:

- Evolución de la plantilla: jubilaciones, movilizaciones, licencias de maternidad, bajas voluntarias etc.

- Decisiones estratégicas previstas para el futuro: inversiones que precisen de cambios tecnológicos, nuevos mercados, nuevos productos y otras que requieran de incremento de la demanda de personal.

Aquí es necesario seleccionar y explotar fuentes de información como el inventario de personal, plantillas, realizar entrevistas y otras.

2.3 Fase III Proyecciones

Objetivo. Establecer una secuencia lógica de pasos que garanticen un enfoque estratégico al proceso de planeación de los recursos humanos es lo que se persigue aquí. Analizar la funcionalidad de la estructura actual, los cargos, definir o actualizar las competencias que se requieran y determinar el número de trabajadores así como programar el resto de los procesos que cerrarán el ciclo. La figura 2.2 muestra la secuencia de pasos para su mejor interpretación.

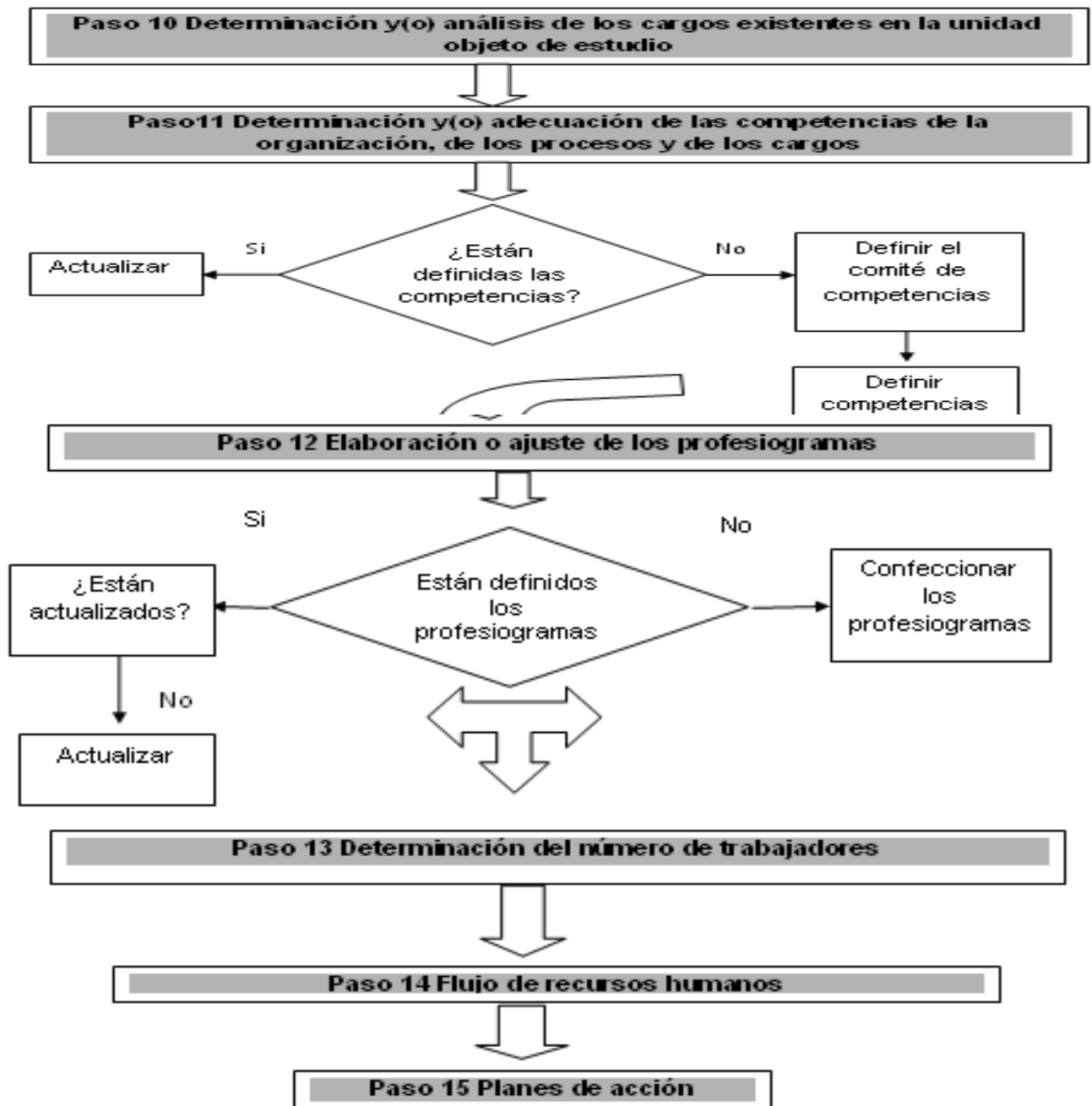
Paso 10 Determinación y(o) análisis de los cargos existentes en la unidad objeto de estudio. Este paso se realiza previo a la planeación de personal y se parte del análisis de la estructura actual de la organización teniendo en cuenta las unidades operacionales (UO), los métodos de trabajo y las posibilidades de que se eliminen, se fusionen o emerjan nuevos cargos. El éxito de este paso radica en una correcta revisión de documentos, el análisis de los métodos de trabajo y la consulta de expertos.

Paso 11 Determinación y(o) adecuación de las competencias de la organización, de los procesos y de los cargos. Una vez determinados los cargos necesarios constituye un paso relevante la determinación y(o) adecuación de las competencias laborales pues estas constituyen la parte cualitativa del proceso de planeación. Las técnicas a aplicar aquí lo constituyen el trabajo en grupo apoyados en los trabajadores más experimentados, las tormentas de ideas, el método Delphi, el coeficiente de concordancia de Kendall W, la observación, entrevistas y otras para la validación de las mismas teniendo en cuenta los siguientes pasos:

- ✓ Definir el comité de competencia
- ✓ Seleccionar los expertos
- ✓ Aplicar las técnicas de validación de las competencias

✓ Poner las competencias definidas a disposición de la alta dirección para su
 Figura 2.2. Procedimiento para la fase de proyección

aprobación.



Paso 12 Elaboración o ajuste de los profesiogramas. Teniendo en cuenta los cargos definidos en el paso anterior se procede al análisis y(o) diseño de los profesiogramas, teniendo en cuenta las competencias definidas. Para este paso se debe recopilar toda la información sobre las funciones particulares de cada caso. Se utilizarán técnicas como la revisión de documentos y se utilizará en caso de no estar diseñados, el procedimiento propuesto por De Miguel Guzmán (2006).

Paso 13 Determinación del número de trabajadores. Hoy y sobre todo para el porvenir, optimizar la plantilla no podrá significar esencialmente “reducirla”. La finalidad de la optimización de plantillas no podrá significar que sobre el hombre en el trabajo, es decir, que esté de demás. La civilización con tal paradigma morirá. (Cuesta Santos (2006).

Reafirmando el planteamiento anterior, el análisis no debe hacerse con la filosofía de reducir la plantilla en tal o mas cual número, sino en ubicar el personal necesario y con las cualidades necesarias para cada puesto de trabajo.

Encontrándose definidos los cargos, las competencias y los profesiogramas se estará en disposición de determinar el número de trabajadores que se ajusta a los principios de optimización del capital humano y que permita a la organización el cumplimiento de las estrategias, las políticas diseñadas y los objetivos trazados. Para determinar la plantilla se utilizará el procedimiento propuesto por Cuesta Santos (1999), ajustándolo a las características de la organización y se tendrá en cuenta la resolución 36 del MTSS Reglamento para el cálculo de plantilla.

Para el cumplimiento de este paso es necesario haber analizado la estructura actual de la organización y definido los cambios a que debe ser sometida en caso de necesidad.

- ✓ Determinación de la plantilla a corto plazo.

$P.O.P. - (P.O.E. - P.P.P.O.E.) = \text{Déficit}$ y $P.A. - P.O.E. = \text{Excedencia}$

Donde:

Déficit: necesidad de recursos humanos que se necesita incorporar.

Excedencia: necesidad de recursos humanos que se necesita extraer.

P.O.E. (Plantilla objetiva existente): aquella existente que se considera idónea en cualidades o competencias dentro de la plantilla actual.

P.P.P.O.E. (pérdidas previsibles de la P.O.E): pérdidas de la plantilla idónea debido a: Jubilaciones, rotaciones externas e internas previstas, entre otras.

P.A. (Plantilla actual): total de recursos humanos en la plantilla.

P.O.P. (Plantilla objetiva proyectada o calculada.): cantidad de personal que debe existir, la necesidad en cantidad y cualidades o idoneidad para asumir los cargos de trabajo en el escenario estratégico contemplado.

Este método que se propone ha sido utilizado con efectividad en muchas organizaciones pues el mismo conjuga elementos tanto cuantitativos como cualitativos en relación con los recursos humanos permitiendo determinar el número de personal idóneo para desempeñarse en la organización, así como determinar las necesidades de capacitación de los que no se declaran idóneos.

Para la determinación de las necesidades de personal en las entidades productivas se debe tener en cuenta las características organizativas que se adoptan así como las nominaciones de las categorías ocupacionales.

Dirigentes. Para esta categoría se tendrá en cuenta la estructura adoptada buscando la mayor racionalidad así como la proporcionalidad con el resto de las categorías.

Técnicos. Se realizará el balance carga capacidad teniendo en cuenta la utilización del fondo de tiempo, determinándose la carga de trabajo (anual, mensual y diaria) en horas hombres, clasificando las tareas en periódicas (diarias, mensuales, semanales, etc.), eventuales e imprevistas; por la subjetividad de este método se apoyará con los expertos.

La capacidad se determina en base al fondo de tiempo anual, se parte de descontar, a la cantidad de días del año, los días feriados y de conmemoración nacional, los domingos, y días no laborables, así como las vacaciones:

Fondo de Tiempo Anual (FTA) = días al año – días feriados y conmemoración nacional – domingos – sábados no laborables – vacaciones

El número de trabajadores se determinará mediante la expresión $No = Q / C$.

$No =$ Carga en horas hombres / Fondo de Tiempo Anual de un trabajador.

Operarios. Teniendo en cuenta el contenido del puesto de trabajo así como la existencia de equipos siempre se determinará por la ecuación Q/C (carga entre

capacidad) además debe quedar claro que para el caso de los equipos, se tenga presente que el número de trabajadores depende de la cantidad de turnos que se trabaje así por ejemplo:

- ✓ Para un turno de trabajo No de ob.= No de equipos en caso de que el equipo necesite un obrero.
- ✓ Para dos turnos de trabajo No de ob.=2No de equipos.
- ✓ Para tres turnos de trabajo No de ob.=3No de equipos

Servicios:

Para determinar el número de trabajadores de servicios se realiza de la siguiente manera:

Agentes de seguridad y protección: número de postas, turnos, monto de recursos, nivel de instalación de los sistemas de alarmas y contra intrusos. (Expertos)

Encargados de almacén, ayudantes y auxiliares generales de servicios:

Se empleará el método descrito para técnicos y administrativos y la fórmula

$$No = Q/C$$

Operarios de mantenimiento:

En base al plan de mantenimiento y al comportamiento histórico se definirá la cantidad de operarios.

Al concluir el cálculo de la plantilla se deben listar los cargos que se eliminan, los que son de nueva creación así como el déficit o exceso de personal.

- ✓ **Determinación de la plantilla al mediano y largo plazo**

Teniendo en cuenta los resultados de la fase II, específicamente el paso 9 se procederá se estimarán las necesidades futuras tanto cuantitativas como cualitativas de personal. De lo contrario se trabajará de forma permanente en la revisión y actualización anual de la plantilla considerando los resultados de la evaluación de desempeño así como cualquier cambio en la estructura de la organización.

Paso 14 Flujo de recursos humanos. Planificación de los restantes procesos como selección e integración y formación que respondan a las necesidades y requerimientos

de la organización y garantice un flujo efectivo de los mismos. Para esto serán utilizadas técnicas como las gráficas de Gantt o el método de la ruta crítica.

Paso 15 Planes de acción. Este es un paso muy importante pues se trata de implementar mejoras al sistema por tanto de debe trazar acciones concretas a partir del diagnóstico realizado que resuelvan las no conformidades detectadas y contribuyan al cumplimiento de las políticas diseñadas, en línea con las estrategias de la organización para cada uno de los subsistemas de la GRH definiendo plazos y medios, así como los responsables de su cumplimiento. Estas acciones deben ser socializadas para el conocimiento de todos los implicados. No puede dejar de tenerse en cuenta los procesos relacionados con la planeación de personal como las competencias laborales, el proceso de selección e integración, la capacitación y desarrollo y los demás procesos que se llevan a cabo en la organización.

2.4 Fase IV Implementación y control

Objetivos: Implementar lo planificado y realizar acciones de control y retroalimentación para buscar la mejora continua y la eficiencia en el sistema.

Paso 16 Implementación. Este paso es de mucha importancia para la organización, debe ser de conocimiento de todos y consiste en implementar todo lo planificado. Se deben mantener acciones permanentes de control y monitoreo al sistema.

Paso 17 Evaluación del impacto de la planeación Teniendo en cuenta que la planeación de recursos humanos no puede verse de forma aislada sino en estrecha relación con los demás subsistemas, se debe establecer un cronograma de diagnósticos para detectar las no conformidades y trabajar en su solución de forma que se garantice la mejora continua de todo el sistema, Para estos diagnósticos se podrá utilizar la etapa dos de la fase 1 y a fase 2 del procedimiento propuesto y para profundizar en el análisis se puede establecer el cálculo de un grupo de indicadores de eficiencia y eficacia que han sido definidos en trabajos de investigación realizados anteriormente⁴. **(Anexo 13)**

⁴ Conjunto de indicadores tomados del cuadro de mando integral para recursos humanos de la tesis doctoral de Margarita de Miguel Guzmán.2006

Se proponen indicadores medidores de la perspectiva de los procesos específicos de la gestión de los recursos humanos, así como de perspectivas económicas que medirán el impacto de la GRH en los resultados económicos de toda la organización.

Conclusiones parciales del capítulo

1) Partiendo del análisis de los diferentes enfoques y modelos consultados así como las normativas y legislaciones vigentes, se propone un procedimiento de planeación integral de capital humano con enfoque estratégico para la organización objeto de estudio, que puede ser aplicado en organizaciones productivas compuesto por cuatro fases, dos etapas en la primera fase y 17 pasos donde se relacionan las principales técnicas que pueden ser utilizadas para el procesamiento de la información y que se adaptan a las condiciones de las organizaciones de la producción. Este procedimiento le permite a la organización:

- Encontrar la alineación necesaria entre las estrategias organizacionales y la gestión del capital humano.
- Contar con técnicas para la determinación efectiva de las necesidades de personal tanto cuantitativa como cualitativamente.
- Definir políticas y objetivos de capital humano y que sean compartidos y conocidos por los integrantes de la organización.
- Lograr que la entidad se encuentre preparada para realizar cuando sea necesario el proceso de optimización del capital humano de acuerdo con la política del estado y la revolución, prevista en los lineamientos del sexto congreso del PCC.

2) El procedimiento que se propone logra la alineación adecuada con las tendencias actuales de la GCH como es el enfoque estratégico de la GCH, el enfoque integracionista o de sistema, la adopción de diagnósticos periódicos como método de retroalimentación y mejora continua, se ajusta a los requisitos de las normas cubanas 3000/2007 sobre SGICH, a la resolución 36 del MTSS para el cálculo de las plantillas y al decreto ley 281. Reglamento para el perfeccionamiento empresarial estatal.

3) Los aportes de este procedimiento están centrados en la unión en un mismo proyecto, de técnicas para el diagnóstico y la planeación estratégica del capital humano adaptado a las disposiciones legales del país, al contexto histórico que se vive y se le da un carácter de mejora continua como un requisito indispensable en el perfeccionamiento de la gestión empresarial.

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN DE CAPITAL HUMANO EN EL ESTABLECIMIENTO TEXTIL DARÍO CALZADILLA ANGULO DEL MUNICIPIO BANES

Comprobar en la práctica la efectividad del procedimiento propuesto es el objetivo de este capítulo. Los resultados obtenidos se muestran a continuación

3.1 Fase I. Caracterización y diagnóstico

Etapas 1 Establecimiento de los compromisos

Lograr la preparación adecuada de los participantes y muy en especial al departamento de capital humano de la organización objeto de estudio, así como lograr el compromiso adecuado para obtener resultados que garanticen fiabilidad en la información es el objetivo de esta etapa.

Paso 1 Involucramiento. Partiendo de la condición que la organización objeto de estudio se encuentra enfrascada en la implementación del perfeccionamiento empresarial y así contribuir a la actualización del modelo económico cubano, se comienza con el desarrollo del primer paso del procedimiento donde a partir de una reunión inicial con el consejo de dirección queda evidenciada la necesidad de darle un enfoque estratégico a la planeación de los recursos humanos que garantice el alcance de metas superiores para la organización.

En esta reunión inicial se explica por parte del especialista principal de recursos humanos los principales problemas que afectan hoy a esta gestión así como las ventajas de contar con una herramienta de planeación que permita a la organización poseer el personal con la calidad requerida.

Paso 2. Capacitación y establecimiento de las responsabilidades

A través de revisión documental se verifica que el cuerpo directivo tanto de la dirección general como del departamento de RRHH ha recibido capacitación y poseen buena preparación en materia de capital humano.

Para la capacitación del personal que debe contribuir al desarrollo exitoso de la investigación se decide la realización de un seminario con dos sesiones de trabajo impartido por el especialista principal de RRHH y asistido por el autor donde se tratan temas relacionados como tendencias actuales, modelos y procedimientos, normas

cubanas 3000/2007 y la estructura del procedimiento que se aplicará. Al concluir se realiza una evaluación integral a los participantes que avala la preparación adquirida y la posibilidad de seguir adelante con el proceso.

Al concluir el seminario se realiza el cronograma de trabajo estableciéndose las responsabilidades de los participantes así como el compromiso de garantizar fidelidad en la información y en la realización del proceso.

Etapa II Diagnóstico

Paso 3 Caracterización de la organización

El taller de confecciones textiles Odérico Calzadilla Angulo pertenece a la empresa de confecciones YAMAREX, subordinada a la Unión de Confecciones Textiles del Ministerio de Industrias. Se encuentra ubicada en la carretera de Veguitas No.1906 entre calle 3 y Juzgado, municipio de Banes en la provincia de Holguín, inicia sus producciones el 7 de septiembre de 1987 como establecimiento de las confecciones textiles en el territorio, así como la creación de nuevas fuentes de empleo especialmente para mujeres, con objeto empresarial de:

- Producir y comercializar de forma mayorista productos de confecciones textiles con una cartera de negocios diversificada.

Tecnología

Con respecto al equipamiento el mismo no está actualizado con tecnología novedosa y avanzada, sino que se mantienen con las mismas máquinas de coser con las que iniciaron en 1987, lo cual influye de forma negativa en la producción producto a la escasez de piezas de repuesto, no obstante a estas limitaciones se realizan los esfuerzos para dar cumplimiento al plan de producción.

Señalar aquí el esfuerzo del movimiento de innovadores y racionalizadores que garantizan con sus trabajos el funcionamiento de las máquinas.

Situación financiera de la organización

La entidad objeto de estudio se encuentra en proceso de perfeccionamiento empresarial y los resultados económicos son satisfactorios, se cumple generalmente con el plan de producción establecido y se obtienen utilidades. Por tratarse de una

unidad empresarial de base (UEB) no poseen la autonomía necesaria para disponer del presupuesto.

Particularidades de la entidad

La estructura de la UEB, está formada por la dirección, grupo de gestión de la producción, grupo de gestión económica, grupo de gestión de calidad, área de administración y servicio, grupo de seguridad interna, una brigada de corte y dos brigadas de costura. **(Anexo 5)**

El taller de confecciones textiles clasifica como una unidad empresarial de base (UEB), es una pequeña unidad de producción. Está compuesta por tres unidades operacionales y los procesos fundamentales que en ella se realizan son: marcado, corte, elaboración y empaque de las producciones así como los procesos relacionados con el control de la calidad.

Paso 4 Funcionalidad organizacional

a) Ambiente externo

Los principales proveedores

1. Tejido: Textilera Desembarco del Granma, coral
2. Hilo: Textilera Desembarco del Granma, Bonfill.
3. Crayola: EMPROMAVE
4. Cajas: Corrugadora de Santiago de Cuba
5. Etiquetas de tallas: SIGMA
6. Abastecimientos técnicos: SIGMA
7. Empresa importadora de la unión de confecciones textiles.

La relación con los proveedores ha venido mejorando en lo relacionado con la oportunidad de los suministros pues en ocasiones anteriores se producían paros e interrupciones por la no entrada en tiempo de los insumos para la producción.

Los clientes de este establecimiento están agrupados en cuatro destinos: organismos centralizados. (MINFAR, MINED, MINAZ, MINSAP). Insumos al turismo, ventas a tiendas en divisas y organismos autofinanciados distribuidos en todo el territorio nacional. En entrevistas realizadas a entidades del MINED y del MINSAP se aprecia conformidad con los productos recibidos en cuanto a calidad y tiempo de entrega de los

pedidos y si en ocasiones han ocurrido demoras ha sido por incumplimiento de los proveedores por lo que se puede afirmar que la satisfacción del cliente es buena al no existir devoluciones ni reclamaciones de las ventas. No obstante a lo relacionado anteriormente, en entrevistas realizadas a los controladores de la calidad del proceso de producción se deduce que en reiteradas ocasiones se regresan prendas con problemas en el acabado fundamentalmente, en ambas brigadas de confecciones lo que demuestra que no todo el personal que participa en estos procesos presenta la condición de idóneos.

Relacionado con el gobierno se han dictaminado importantes legislaciones que orientan la forma de gestionar el capital humano así como el uso racional de este recurso para lograr los incrementos de eficiencia necesarios y el incremento progresivo de la productividad del trabajo.

El segmento de mercado del cual se nutre la organización está limitado en cuanto a competitividad de los aspirantes, debido a que no existen planes de capacitación para trabajar con una reserva que garantice disponibilidad de personal preparado para ingresar en caso de ser necesario.

b) Ambiente interno

Al cierre del mes de abril del año 2013 el establecimiento cuenta con una plantilla aprobada de 153 trabajadores y una cubierta de 142 para un 92,8 % de cumplimiento de la misma .De ellos 110 son mujeres, lo que representa el 77,5% y 32 son hombres para un 22,5 %

La distribución actual por categoría ocupacional es favorable y se comporta de la siguiente forma:

Operarios_____	118
Técnicos _____	15
Trabajadores de servicio _____	8
Ejecutivos_____	1
Total_____	142

En cuanto al nivel de escolaridad se observa que:

Noveno Grado _____	73
--------------------	----

Duodécimo Grado _____	33
Técnico Medio _____	32
Obrero Calificado _____	3
Nivel Superior _____	1

Teniendo en cuenta la tendencia al incremento constante del nivel cultural de los trabajadores en el país y a la importancia del cumplimiento con calidad y competitividad de los niveles de producción y servicio se concluye que el nivel cultural que predomina es el de noveno grado, lo que demuestra que es bajo y que la organización debe analizar este aspecto y tomar medidas para mejorar este indicador.

Comportamiento de la plantilla por grupo de edades.

Hasta 35 años -----	39
De 36 a 45 -----	37
De 46 a 55 -----	57
De 56 a 60 -----	7
Más de 60 -----	2

Al analizar la composición de la plantilla por edades se observa que se vincula la experiencia con la juventud y esto es positivo para la organización y los trabajadores que pasan de 60 años no están vinculados a los resultados productivos de la entidad.

Cuando se verifica la composición por tipo de contratos se tienen 142 son indeterminados y 22 determinados por necesidades específicas de la producción. En relación con su forma de vinculación 121 generan ingresos para un 85,2 % algo muy positivo y difícil de lograr en cualquier organización.

Con la revisión de documentos se verifica que el comportamiento de la plantilla comparada con igual periodo del año anterior se mantiene estable y las variaciones son insignificantes.

c) Análisis de indicadores de eficiencia

Se debe estudiar aquí el comportamiento de indicadores que aporten resultados y su comparación con períodos anteriores relacionados con: ausentismo, fluctuación, productividad del trabajo, satisfacción laboral etc. **(Anexo 1)**

Comportamiento del ausentismo.

Enero abril del año 2012	Enero abril 2013
Enero 9.5	Enero 12,3
Febrero 11.5	Febrero 7
Marzo 12	Marzo 6.5
Abril 12,3	Abril 5

Este indicador se encuentra muy por encima de lo planificado para el sector que es 3 y si se analiza la relación entre los dos períodos se nota una ligera mejoría a partir de febrero del 2013 y esto es debido a que recientemente en la entidad se estableció el sistema de pago en divisas para la alimentación y se elimina el comedor lo que implica que los trabajadores tiendan a ausentarse menos para poder cobrar ese estipendio que asciende a 60 centavos de CUC por cada jornada de trabajo.

Según entrevistas y revisión de documentos la causa fundamental del comportamiento de este indicador está en los certificados médicos que en los primeros cuatro meses del año existen un total de 37 trabajadores afectados por enfermedades y que de estos el 45% se considera que las afectaciones de salud están relacionadas con enfermedades adquiridas en el centro debido al diseño ergonómico de los puestos.

Fluctuación laboral

Para el año anterior la fluctuación se comportó la 12,8% y hasta septiembre del año 2013 se comportó al 14,4 % notándose un incremento del 1,6% considerado alto por lo que debe ser una preocupación de la dirección de la organización.

Productividad del trabajo

Como puede observarse el comportamiento de la PT es inestable existiendo altas y bajas en los meses analizados. Este comportamiento depende de varias causas entre las que se encuentran.

- Problemas con la oportunidad de los suministros
- Problemas con la tecnología

- Dificultades en el proceso de producción relacionadas con el tipo de prenda que se ejecute y las competencias de los operarios
- Retorno al proceso de producción de prendas con dificultades en la calidad.

La tabla muestra el comportamiento de la productividad del trabajo en el período Enero Septiembre del 2013.

Indicador	E	F	M	A	M	J	J*	A	S
Ingresos totales (MP)	123,5	206,1	368,4	298,9	187,2	372,9	58,2	231,2	299,0
Gastos totales (MP)	79,3	158,7	182,4	173,6	130	114,4	54,7	118,6	193,8
Promedio de trabajadores	127	133	145	142	139	140	130	132	141
Productividad promedio(s/t)	972,4	1549,6	2540,6	2104,9	1346,7	2663,5	447,7	1751,5	2120,5
Productividad real (s/t)	348,0	356,4	1282,7	882,4	411,5	1846,4	26,9	853,0	746,1

Tabla 3.1 Comportamiento de la productividad del trabajo.

d) Mercado de trabajo.

En entrevista realizada al especialista principal en capital humano se llega a la conclusión que el mercado de trabajo del que se nutre la organización lo constituye fundamentalmente el Órgano de Trabajo del territorio y que en su mayoría está constituido por mujeres desocupadas que desean trabajar y que con esto han tenido dificultades debido a que en este órgano no se tienen en cuenta los principales requisitos para el ingreso, por lo que ellos han tenido que utilizar estrategias que serán reflejadas más adelante en la investigación.

e) Satisfacción laboral. Para determinar el grado de satisfacción laboral se decide aplicar la encuesta de motivación concreta seleccionando las muestras por estratos (dirigentes, técnicos, servicios y operarios) que conforman una población total 142 de trabajadores (**Anexo2**)

Determinación del tamaño de la muestra para una población finita.

$$n = \frac{4 * p * q * N}{d^2 (N - 1) + (4 * p * q)} = \frac{142}{2.41} = 58,9 = \mathbf{59} \text{ Trabajadores a encuestar.}$$

N: Tamaño de la población =142

n: Tamaño de la muestra= 59

Donde p=q=0,5 d: Error máximo= 0,10

$d \leq 0,10$ p: Probabilidad de éxito

q: Probabilidad de fallo

Nivel de confianza 95%

Categoría	Población	Muestra
Ocupacional		Estratificada
Ejecutivos	1	1
Técnicos	15	7
Servicios	8	4
Operarios	118	49
Total	N=142	n=61

Luego se aplica el método de afijación para distribuir proporcionalmente la muestra(n) entre cada uno de los estratos. Para ello se emplea la siguiente fórmula:

$$nce = \frac{n * Nce}{N}$$

Donde: Resultados:

n_{CE}: Tamaño de muestra de cada estrato.

n: Tamaño de muestra.(Resultado de la fórmula anterior)

Nce: Población del estrato a analizar.

N: Población total.

Todos los resultados deben redondearse por exceso.

Como resultado de la aplicación de la encuesta de satisfacción laboral a los operarios se concluye que existen dificultades que afectan la motivación y los datos que se aportan lo confirman. (Para esto se reflejan los resultados más significativos)

- ✓ El 71% valora de regular lo variado e interesante del trabajo que realiza
- ✓ Relacionado con la información que recibe de la alta dirección, así como de los resultados de su trabajo, el 61,2 % lo valora de bien
- ✓ La satisfacción por el trabajo en grupo alcanza valores porcentuales del 61,2% de bien

- ✓ Un 28,5% valora de bien su participación en la toma de decisiones, mientras que un 40,8 lo percibe regular
- ✓ En lo relacionado con los ingresos y la estimulación material que reciben, el 69,4% lo valora de bien y el 30,6 % de regular
- ✓ La satisfacción con la estimulación moral alcanza un 65,3% de mal y un 24,5% de regular
- ✓ El 75,5% de los encuestados valoran de regular las condiciones de trabajo
- ✓ Con respecto a los servicios de salud en el centro, transporte, opciones recreativas y facilidades de apoyo para resolver sus problemas, todos alcanzan valores por encima del 82% evaluado de mal
- ✓ Como conclusión la satisfacción laboral de los operarios en el establecimiento se evalúa de regular alcanzando un 63,2% del total de los encuestados y solo un 20,4% se sienten satisfechos con su trabajo y el 16,3% se siente mal.

Resumiendo se plantea que los problemas que afectan la satisfacción laboral de los trabajadores están relacionados con las condiciones de trabajo, la estimulación moral, la poca participación en la toma de decisiones y dificultades relacionadas con el transporte, servicios de salud entre otros que afectan las condiciones de bienestar.

Los resultados de la encuesta de satisfacción laboral a la muestra seleccionada de técnicos y trabajadores de servicio se reflejan en el resumen de la tabla.

Dimensiones esenciales	Técnicos			Servicio		
	B	R	M	B	R	M
Contenido y naturaleza de las tarea	X				X	
Trabajo en grupo		X			X	
Estimulación	X				X	
Condiciones de trabajo		X				X
Condiciones de bienestar		X			X	
Satisfacción laboral						

Tabla 3.2 Resumen de satisfacción laboral a técnicos y trabajadores de servicio.

Como se observa después de procesada la información y llegado a conclusiones, se divide la encuesta en cinco dimensiones esenciales para resumir los resultados

concluyendo que también los niveles de satisfacción se ven afectados por los problemas antes mencionados.

g) Perspectivas

Para medir este indicador intangible se aplica la encuesta propuesta en las técnicas para diagnóstico (Cuesta Santos 1990), en la que se analizan las perspectivas salariales, de promoción, de capacitación y de mejora de las condiciones de trabajo. Se utiliza el mismo tamaño de muestra calculado anteriormente. Los resultados se muestran en la tabla. **(Anexo3)**

Indicador	Salario	Promoción	Formación	Condiciones de trabajo
CP	- 0,29	0,08	0,66	-0,62
FRp	62%	48%	78%	70%
Moda	-2	1	2	-2

Tabla 3.3 Resumen de los resultados de la encuesta de perspectivas.

Al analizar los indicadores medidores de las perspectivas se observa que tanto en salario como en condiciones de trabajo los resultados son negativos y si se compara esto con los resultados de la encuesta de satisfacción laboral existe cierta correlación.

Para reforzar estos datos se realizan contactos informales con los trabajadores y su opinión es que a pesar de encontrarse en perfeccionamiento no tienen perspectivas de mejorar en el corto y mediano plazo en lo relacionado al salario y al mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Las variables promoción y formación alcanzan valores positivos y se observa que es la capacitación la de mayor perspectiva y en opinión recogida informalmente, sí existe posibilidad de formación tanto dentro como fuera del establecimiento. Los valores de la variable promoción son más discretos aunque alcanza valores positivos.

Paso 5 Diagnóstico a los procesos relacionados con la planeación de recursos humanos en el establecimiento

Organización del trabajo

En este aspecto y utilizando la técnica de observación directa se pudo identificar la falta de medios y herramientas para los mantenimientos, lo que originan el paro de equipos y

la pérdida de tiempo de trabajo, se realizan acciones de mantenimiento con recursos propios y las innovaciones de algunos trabajadores.

El diseño de los sistemas de trabajo permiten cierta flexibilidad en el trabajo pero existen dificultades con el flujo que será reflejada y resuelta en la fase de proyecciones. Se realizan acciones de control al aprovechamiento de la jornada laboral pero no se utilizan las técnicas de estudio de tiempo o por lo menos no hay evidencias documentadas de estas acciones.

Inventario de personal

Con la técnica de revisión de documentos se pudo verificar que en este aspecto existe buena organización, de forma general está documentada una gran cantidad de información relacionada con el personal tanto en formato de papel como automatizada, los expedientes de los trabajadores están actualizados y con los datos necesarios.

Existe información automatizada y se utiliza el programa FACTUS PAGO que garantiza agilidad en varias operaciones del sistema de gestión como es en la elaboración de nóminas y otras que permiten mantener actualizada la documentación.

Competencias laborales

A partir de entrevistas y revisión de documentos se determinó que en este aspecto existen dificultades en la organización. En primer lugar no existe evidencia documentada de la existencia de un comité de competencias así como que no están definidas las competencias de la organización, ni de los procesos y por consiguiente ni la de los puestos individuales, por lo que se demuestra que en este aspecto la entidad no puede definir si cuenta con el personal verdaderamente competitivo.

En conversatorio con los directivos y trabajadores se demuestra que a la hora de ingresar un trabajador o trabajadora al establecimiento solo se le pide conocimiento en la labor que va a realizar y este se pone a prueba para su incorporación.

Por lo antes expuesto y a consideración del autor, la organización presenta dificultades en el proceso de planeación del capital humano al solo tener en cuenta el aspecto cuantitativo y pensar que lo cualitativo se adquiere durante el periodo de prueba.

En esta variable se hace imposible el cálculo de indicadores medidores pues en la organización no se ha implementado la selección por competencias.

Estimulación moral y material

La tabla muestra los sistemas de retribución salarial aplicados en el establecimiento durante el año 2013.

Sistema de pago	Cant.	Trabjs. abarcados	Trabjs. beneficiados
Sistema de pago a destajo individual	1	6	48
Sistema de pago a destajo progresivo	1	102	67
Sistema de pago a destajo indirecto	1	14	10
Sistema de pago por indicadores específicos de la producción.	1	31	28
Total	4	153	153

Tabla 3.4 Sistemas de retribución aplicados en el establecimiento.

Como puede observarse existen desviaciones en la aplicación de los sistemas de pago en cuanto a cantidad de trabajadores abarcados y beneficiados y esto obedece a cambios en la forma de aplicación debido a insuficiencias que se presentan entre las que se pueden señalar las siguientes:

1. Dadas las condiciones de la tecnología, en ocasiones es necesario hacer adaptaciones a las máquinas previo al inicio de la producción, donde el tiempo entre la producción solicitada y fecha de entrega no da margen para ello y cuando la prenda se encuentra en proceso surgen problemas que atrasan la producción.
2. Los atrasos que surgen en la producción no permiten aplicar el Sistema a Destajo Progresivo en muchas ocasiones.
3. Llegada tardía de los avíos necesarios para la confección de la prenda.
4. Interrupción de la línea de producción para producir otros lotes de productos diferentes.
5. Ausencias de las costureras.
6. Desaprovechamiento de la jornada laboral.

7. La centralización de la empresa le impide escoger las producciones que más utilidad reportan y encarece los gastos al tener que enviar la producción terminada al almacén central de la empresa que se encarga de la comercialización, incluso cuando estas producciones están destinadas al mismo municipio de Banes, ejemplo: los uniformes escolares.

Independientemente de los sistemas de retribución aplicados hay que decir que los trabajadores reciben un pago adicional en CUC por los resultados finales de la producción que abarca al 100% de los miembros, además con la eliminación del comedor se le asigna un estipendio que asciende a 0,6 pesos convertibles por jornada laborada, que aunque esto no constituye salario sí se muestra satisfacción en el mayor porcentaje de los trabajadores.

Con la técnica de revisión de documentos se observa la existencia del reglamento de los sistemas de pago así como de las regulaciones vigentes en materia de salario y estimulación.

En lo relacionado con la estimulación moral como se pudo apreciar en la encuesta de satisfacción laboral, existen dificultades al no estar implantado este sistema de reconocimiento por lo menos de forma general y los trabajadores aprecian que en muy pocas ocasiones se le reconoce el resultado de su trabajo a los diferentes niveles.

Con la técnica de entrevistas se pudo apreciar que la dirección no utiliza ningún método que le permita medir el grado de satisfacción de los trabajadores con los sistemas de estimulación moral y material.

Seguridad y salud en el trabajo

Es importante destacar que en este subsistema existe evidencia documentada de los aspectos más importantes que se deben llevar sobre todo el levantamiento de riesgos y de condiciones inseguras, el plan de acciones para la eliminación de estas condiciones inseguras, evidencias de capacitaciones periódicas a los trabajadores sobre seguridad y salud en el trabajo y otras como planes de reducción de desastres etc.

No obstante a lo señalado anteriormente se puede afirmar que la eficacia del sistema de seguridad y salud no es buena y esto es debido a que la mayoría de las acciones de eliminación de las condiciones inseguras que originan riesgos laborales necesitan

recursos para su eliminación y en los últimos meses no se han resuelto ningunas. Teniendo en cuenta la obsolescencia de la tecnología, la edad de la edificación y los daños ocasionados por el paso de dos huracanes por el territorio se debe prestar especial atención a la eliminación de los riesgos. Sin embargo a pesar de ellos hace varios años que no ocurren accidentes de trabajo y si han ocurridos incidentes ligeros. En visita por varias ocasiones al área de producción se observa que existen dificultades con la iluminación que según el especialista, se encuentra a un 50% así como la ventilación que no satisface las necesidades y aquí se analizó que los extractores de calor están mal distribuidos y más bien por su ubicación no permiten la entrada del aire. Relacionado con el ruido no se han hecho estudios de microclima pero por percepción directa y entrevista está demostrado que afecta a los trabajadores.

En este aspecto hay que señalar como una irregularidad que este subsistema lo atiende directamente el especialista principal de capital humano limitando considerablemente su desempeño por el contenido de trabajo asignado.

Este subsistema juega un papel significativo en los SGICH por lo tanto es imprescindible la existencia de un comité de control y en la entidad no existe evidencia documentada del mismo, no obstante se plantea que a diario se realizan acciones de control tanto por la dirección como por todos los jefes a distintos niveles así como por los responsables de la calidad. Estas acciones no se puntualizan por un comité de control y si se hace no se dejan evidencias.

Reclutamiento

El proceso no se realiza formalmente en la organización al no contar con programas de formación para futuros candidatos, ni se trabaja con el mercado de trabajo para la captación del personal idóneo.

Selección e integración

La entidad realiza este proceso nutriéndose de personal que en alguna ocasión ha trabajado a tiempo parcial en la organización y que lo han hecho con mejor desempeño formando así la candidatura, pero esto se hace de forma empírica sin formalidad planificada. Existe evidencia documentada del comité de expertos para la selección e integración de los nuevos trabajadores pero este se nutre de la forma que se menciona

anteriormente y no se realizan acciones para evaluar la efectividad del proceso por lo que trae como consecuencia que muchos de los seleccionados no superen el período de prueba y otros requieran demasiadas acciones de capacitación. El índice de personal que supera el período de prueba está por el 60%. Al no estar establecido el sistema de selección por competencias hay que decir que el proceso es ineficiente.

Se pudo comprobar mediante entrevistas a trabajadores recién incorporados que se realizan acciones de acogida inicial a los nuevos incorporados y se establece la relación laboral en dependencia del tipo de contrato.

Actualmente el establecimiento no cuenta con trabajadores en período de adiestramiento.

Formación y desarrollo

El proceso de capacitación en la organización funciona adecuadamente se denota la existencia de documentos relacionados con la determinación de las necesidades de aprendizaje desde el nivel individual hasta el colectivo así como evidencias del cumplimiento de estas acciones donde se recoge hasta la firma de los participantes.

Hasta la fecha la dirección garantiza los recursos humanos, materiales y financieros para la formación de sus trabajadores no obstante se puede afirmar que al no estar definidas las competencias de los puestos de trabajo no es posible determinar las brechas entre estas y las competencias de los trabajadores así como que actualmente no existe planificación de cursos para trabajadores ni se planifica la forma en que los mismos puedan elevar su nivel cultural, por lo que la capacitación está centrada a la práctica directa en el puesto de trabajo así como a la capacitación en materia de seguridad y salud.

El índice de cumplimiento del plan de capacitación interno se comporta al 100%.

Evaluación del desempeño

Se denota que se trabaja según lo que se establece en la legislación al efecto, se cuenta con la documentación que recoge todo este proceso, se realizan cortes mensuales y se les da a conocer a los trabajadores los resultados y estos firman el modelo.

Señalar que esta tarea es también responsabilidad del especialista principal de capital humano y que el control de la efectividad del mismo se realiza con la revisión de los documentos y a partir de la opinión de los evaluados

No se incorporan requisitos adicionales adaptados a las condiciones de la entidad para su evaluación que no sean los que están dispuestos en la legislación.

El comité de expertos define a los trabajadores que mantienen o pierden la idoneidad y se trazan acciones para el caso de la pérdida de la misma.

En el período que se evalúa el índice de evaluación por categorías es 1 para todas las categorías y el de conformidad es 1 para el personal técnico y directivo y para el personal de servicio es 0,8 así como el del personal directo es de 0,9.

La Planeación de los recursos humanos en el establecimiento

Este proceso no es facultad del establecimiento y si de la empresa provincial que lo realiza anualmente de la forma tradicional teniendo solo en cuenta las necesidades cuantitativas en el corto plazo así como las necesidades en caso de contingencias que se presentan. Esta forma de planificar los recursos humanos trae como consecuencia que el proceso sea deficiente y que se presenten dificultades como las que se observan en el diagnóstico entre las que se señalan:

- 1) Altos índices de ausentismo.
- 2) Abandono durante el período de prueba.
- 3) Manifestación excesiva de fluctuación de la fuerza de trabajo.
- 4) Dificultades en la calidad de la producción.
- 5) No alineación con las estrategias organizacionales.

Estas deficiencias originan esfuerzos adicionales en los procesos de capacitación y desarrollo y afecta los resultados de la organización.

Resumen de las deficiencias determinadas en el diagnóstico

El **anexo 5** refleja las principales deficiencias que se definen en el diagnóstico que permite realizar una valoración crítica de la gestión de los recursos humanos en el establecimiento así como evaluar de ineficiente el proceso de planeación de capital humano por estar alejado de las tendencias actuales como es un enfoque de sistema, una alineación completa con la planeación estratégica de la organización entre otras.

Paso 6 Definición de las políticas de los subsistemas implicados

Teniendo en cuenta que la organización no tiene definida las políticas de los diferentes subsistemas de la gestión de recursos humanos y considerando que estas constituyen líneas de acción, filosofías a seguir y que señalan el camino para perfeccionar el trabajo, se procede mediante la técnica de trabajo en grupo a la definición de estas, para luego ponerlas a consideración del consejo de dirección para su aprobación y hacerlas llegar al colectivo de trabajadores mediante asambleas, murales etc.

- Política relacionada con las competencias laborales.

La entidad mantendrá actualizada las competencias esenciales de la organización, así como que definirá y evaluará sistemáticamente las relacionadas con los procesos y los cargos requeridos que garanticen la determinación y eliminación de las brechas que las separan del capital humano para lograr el cumplimiento de las estrategias organizacionales y contar con un personal altamente preparado.

- Política de selección e integración del personal

La organización estudiará las características del mercado de trabajo para reclutar y seleccionar el personal que reúna las competencias laborales establecidas, con un enfoque de polivalencia y flexibilidad que reduzca los costos en formación y permita el cumplimiento de los objetivos trazados en las estrategias así como materializar la visión de la entidad.

- Política de organización del trabajo

La organización implementará métodos de mejora continua en los procesos y puestos de trabajo para garantizar el incremento de la calidad, la productividad del trabajo y la optimización y perfeccionamiento del capital humano.

- Política de capacitación y desarrollo

La entidad destinará los recursos y el tiempo necesario para eliminar las brechas que separan a los trabajadores, de las competencias de los cargos que ocupan, reduzcan al máximo la especialización y amplíen el perfil del cargo y puedan simultanear tareas y funciones de acuerdo con las necesidades de las diferentes áreas.

- Política de estimulación moral y material

Será objetivo permanente de la entidad garantizar una estimulación moral y material basada en los resultados concretos colectivos e individuales que garanticen altos niveles de satisfacción laboral de los trabajadores y esto se retribuya en mejora de los niveles productivos, económicos e integrales de la organización.

➤ **Política de seguridad y salud en el trabajo**

Se trabajará de forma permanente para mejorar las condiciones de trabajo que garanticen un ambiente seguro y en condiciones de bienestar físico y mental de todos sus trabajadores.

➤ **Política de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño será un proceso sistemático y transparente lejos de cualquier manifestación de paternalismo o parcialidad, basado en los resultados concretos en el trabajo y la demostración de las competencias profesionales por parte de los trabajadores, siendo la base para la estimulación, formación y promoción.

➤ **Política de comunicación empresarial**

La organización trabajará para incrementar el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización, incrementando en lo posible el estilo de dirección participativa para que estos puedan contribuir con sus iniciativas al logro de los objetivos del colectivo.

Fase II Análisis estratégico

Paso 7 Caracterización del entorno

¿Cómo categorizar el entorno de esta empresa en las condiciones actuales del país?

Desde el punto de vista de la dirección estratégica no se hace difícil responder a esta pregunta pues se conoce que el país, buscando estrategias de desarrollo, comienza los primeros pasos en este campo, se cuenta con una economía en despena, azotada por la globalización, que ha logrado romper esquemas e insertarse en ese mundo desigual para crear la base sólida que garantice estabilidad y futuro para el sistema por lo que se puede catalogar este entorno

(dentro del marco nacional) como un ambiente de pocos cambios o de cambios lentos donde se puede trabajar con los pocos recursos que se cuenta para lograr resultados positivos e incentivar la producción a niveles muy superiores de los que hoy se ha logrado.

Macroentorno: Existen factores del macroentorno donde la empresa no puede influir pero que influyen de manera decisiva en el desempeño económico de la misma como es la situación económica internacional que se refleja en la gran crisis estructural del sistema capitalista que de una u otra forma afecta las relaciones comerciales del país con ese sistema, además el férreo bloqueo económico de más de medio siglo que ha afectado de forma directa impidiendo que el país se desarrolle.

El estado actual de la tecnología con que cuenta el país no puede compararse con el de otros países desarrollados que cuentan con tecnologías de avanzada que permite producir con eficiencia y con bajos costos.

Existen factores legales que también traen consecuencias sobre las empresas como lo es la excesiva centralización que no permite a las unidades todo el grado de autonomía necesario para la toma de decisiones así como para las inversiones y otros tipos de relaciones económicas que pueden desarrollar las unidades para mejorar su desempeño.

Microentorno: Esta organización se desempeña en un microentorno favorable, es única de su tipo en el territorio, cuenta con un mercado seguro para sus producciones y con una demanda creciente en el tiempo. Hay que señalar que la relación proveedor cliente aun presenta dificultades con la oportunidad de suministros, cuestiones estas ajenas a la voluntad de la organización. Las cualidades del mercado de trabajo existente en el microentorno no facilitan una buena adquisición del personal que necesita la empresa y esto es algo que la organización debe tener presente.

Paso 8 Situación estratégica de la organización

Utilizando la técnica de revisión de documentos se comprueba que el establecimiento no posee en su poder la formulación estratégica, debido a que esta es responsabilidad

de la empresa provincial, demostrando falta de conocimiento por parte de todos los trabajadores incluyendo al departamento de recursos humanos que no posee en su poder nada relacionado con las estrategias de la organización. Por lo antes expuesto se concluye que de estar formuladas las estrategias, estas no pasan de ser un documento engavetado que no se pone en práctica ni se conoce por los trabajadores.

En un informe de la dirección relacionado con el cumplimiento de objetivos de trabajo de un período determinado aparece solamente escrito la misión y la visión de la empresa.

Misión. Confecciones YAMAREX satisface en los mercados nacionales de las confecciones textiles a través de procesos orientados a la protección del medio ambiente, con tecnología adecuada y trabajadores responsables y comprometidos con la calidad.

Visión. Somos líderes territoriales en el mercado de las confecciones textiles.

Como se expresa anteriormente en el establecimiento es imposible verificar la planificación de objetivos estratégicos relacionados con el capital humano. Esto no quiere decir que no estén planificados en la empresa provincial pero sí que no son del conocimiento de los trabajadores del establecimiento y, por lo tanto, estos no dominan si trabajan para su cumplimiento.

Al analizar el contenido de la misión definida para la empresa se puede afirmar que la misma está bien elaborada, está sintetizada en un solo párrafo y en ella se encuentran las respuestas a preguntas como:

¿Quiénes somos?

¿Qué hacemos?

¿Con quién lo hacemos?

¿Para quién lo hacemos?

Al analizar la misión se observa que se tiene en cuenta los recursos humanos pero no sus cualidades por lo que denota la no alineación de esta con el proceso de planeación, por lo que solo es necesario redefinir la misma en lo relacionado con el enfoque estratégico de la planeación aunque si se considera que no se cuenta realmente con la tecnología adecuada como para manifestarlo en la misión.

No siendo así con la visión que a consideración del grupo que participa en su análisis la encuentra muy pobre a pesar de reflejar el objeto social de la organización por lo que también se denota falta de alineación del proceso de planeación con las estrategias genéricas de la organización.

Por lo antes expuesto se decide por el grupo de trabajo que participa en el análisis, proponer a la dirección de la misma revisar la misión y si es posible implementar como visión la definida a continuación.

Utilizando la técnica tormenta de ideas y luego llegando a un consenso se define el contenido de la visión que se propone a continuación.

VISIÓN: *Se ha concluido la implementación del perfeccionamiento empresarial, somos líderes en las confecciones textiles y en la prestación de servicios, la situación económica de la empresa mejora progresivamente, logrando rentabilidad en sus producciones y contamos con un colectivo de trabajadores idóneos y satisfechos laboralmente.*

Como parte de la estrategia funcional se define como estrategia del proceso de planeación la siguiente:

El proceso de planeación garantiza estratégicamente y de forma permanente la adquisición, formación y desarrollo de los trabajadores basada en las competencias y habilidades de los mismos para contar con el personal idóneo, motivado y comprometido con los intereses de la organización.

Partiendo de lo planteado anteriormente relacionado con los objetivos estratégicos, se realiza la propuesta de los mismos buscando la necesaria alineación entre la PRH y las estrategias genéricas. Estos objetivos deben estar enfocados hacia la optimización y perfeccionamiento del capital humano, a lograr una alta satisfacción laboral y sentido de pertenencia en los trabajadores, a la mejora continua de todos los procesos dentro de la organización y por tanto al enfoque estratégico de la PRH. Teniendo en cuenta lo antes propuesto se definen en consenso del grupo los siguientes **objetivos estratégicos** que servirán de guía para confeccionar por parte de la dirección y el departamento de recursos humanos, los criterios de medidas que permitirán en el mediano y largo plazo el cumplimiento de estos objetivos.

- ✓ Lograr la preparación sistemática del 100% de los cuadros y dirigentes comprometidos con los trabajadores y con los procesos relacionados con el flujo de recursos humanos.
- ✓ Lograr que el 100% de los trabajadores alcancen la categoría de idóneos una vez definidas las competencias individuales de los cargos.
- ✓ Incluir en los planes de capacitación acciones que permitan elevar el nivel cultural de los trabajadores.
- ✓ Trabajar para lograr que el establecimiento cuente con una reserva de candidatos preparados para cubrir las plazas vacantes cuando sea necesario.
- ✓ Trabajar de forma permanente para lograr que se realicen inversiones que permitan mejorar las condiciones de trabajo y el confort del establecimiento.
- ✓ La dirección de la entidad con la participación de todos los trabajadores trabajará para certificar el Sistema de gestión integrada de capital humano, por las normas cubanas 3000/2007 lo cual favorecerá estratégicamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad y al perfeccionamiento de la gestión del capital humano.

Paso 9 Previsiones

- ✓ Evolución de la plantilla.

Utilizando la técnica de entrevistas y revisión de documentos y teniendo en cuenta la pirámide edades de la plantilla, se determina que la evolución de la plantilla debe comportarse como sigue a continuación:

- En el corto plazo deben jubilarse dos trabajadores que pasan de 60 años.
- Existen tres trabajadores que están siendo procesados por la comisión médica pero que no es posible ubicar en tiempo las posibles bajas por estas causas en el corto plazo por lo que no se deben tener en cuenta a la hora de realizar las proyecciones.
- De los siete trabajadores que se ubican entre 55 y 60 años, dos están próximos a la edad de jubilación pero manifiestan no desearlo por el momento.

-- No se conoce de mujeres que necesiten licencias por largos períodos debido a maternidad.

✓ Posibilidades futuras de crecimiento de la organización.

En este aspecto y con entrevista al director del establecimiento se plantea que en el corto y mediano plazo no existe planificación de inversiones que puedan originar incremento de las necesidades de personal, ni de incremento de las cuotas de mercado o la creación de nuevos productos (debido a que se cuenta con una cartera de productos amplia relacionada con las confecciones textiles).

Teniendo en cuenta lo relacionado anteriormente, los cambios en la plantilla estarán relacionados con bajas voluntarias, por enfermedades, sanciones disciplinarias etc. que requieran nuevos ingresos.

Fase III Proyecciones

Paso 10 Determinación y(o) análisis de los cargos existentes en la unidad

Una vez analizada la estructura funcional y definidas las unidades operacionales que componen la organización, así como los principales procesos que en estas se realizan se procede a revisar los métodos de trabajo y la forma de ejecutar las operaciones donde se define que en el proceso de acabado se necesita reestructurar la forma en que se realiza esta operación pues genera dificultades en las dos brigadas de costura al estar incluida dentro de su área de trabajo. Las demás operaciones se declaran funcionales por los evaluadores del proceso y se propone más adelante como debe quedar estructurado el proceso de producción.

El **anexo 6** refleja la estructura de cargos que funciona en el establecimiento así como la composición actual de la plantilla y después de analizar que en el flujo de producción se genera un cuello de botella en el proceso de acabado, se valora la necesidad de conformar una brigada de acabado que se encargará de procesar las prendas que proceden de las dos brigadas de costura. Esto es posible debido a que las actividades que se realizan en este proceso son las mismas para todas las producciones y además la distribución en planta de los puestos de trabajo lo permiten. El estudio y proposición de esta alternativa es resultado de la técnica de trabajo en equipo formada por personal directivo y técnicos del proceso de producción.

Las limitaciones del proceso en el acabado están relacionadas con demoras en el mismo, debido a que en el establecimiento existen dos líneas de producción y en ocasiones cada línea produce un artículo diferente lo que provoca que en determinados momentos los operarios de trabajo manual de una línea estén ociosos mientras los de la otra línea están sin contenido de trabajo.

La creación de esta nueva brigada permitirá eliminar atrasos en las operaciones de acabado y empaque así como reubicar trabajadores que después de analizar su carga de trabajo permiten fusionar o eliminar plazas que no son operativas del todo.

Los resultados del estudio de factibilidad de la plantilla (realizados con la técnica de expertos, balance carga capacidad, análisis del flujo de producción, observación directa y trabajo en grupo) demuestran que en el establecimiento es necesario eliminar el área de administración y servicio al eliminarse el comedor obrero. El **anexo 7** muestra la estructura proyectada.

Cargos que desaparecen

- 1) Un técnico A en gestión contable
- 2) Un técnico en gestión de la calidad
- 3) El jefe de área de admón. y servicio
- 4) La cocinera integral C
- 5) La auxiliar general de cocina
- 6) La secretaria del director.

Cargos que emergen

- 1) Un jefe de brigada de acabado
- 2) Un auxiliar de jefe de brigada de acabado.

Especificar que el movimiento del resto del personal de la brigada de acabado no constituye el surgimiento de nuevas plazas sino el cambio del lugar que ocupan en el flujo de producción

Paso 11 Ajuste y(o) diseño de los profesiogramas

Utilizando la técnica de revisión de documentos se observa que la organización tiene elaborado los profesiogramas de los cargos que hasta ahora están definidos en la plantilla y se trabaja por el personal especializado en la actualización de las funciones así como en los requisitos que se deben tener en cuenta cuando se implemente el proceso de selección por competencias.

Con la creación de la brigada de acabado se hace necesaria la confección de los profesiogramas del jefe de la brigada de acabado, del auxiliar del jefe de la brigada pues el resto de los puestos clasifican como operarios de trabajo manual para los cuales están definidos los profesiogramas y solo falta incluir el perfil de competencias cuando se termine el proceso.

Con la técnica de trabajo en equipos se confeccionan los profesiogramas de las plazas antes mencionadas

Paso 12 Determinación y(o) adecuación de las competencias

Para la consecución de los objetivos trazados en este paso fue necesaria la creación del comité de competencias que se encargará de determinar las competencias que serán definidas para la organización, los procesos y los puestos de trabajo.

Teniendo en cuenta que en el establecimiento no existe experiencia en este sentido se hizo necesaria la realización de acciones de capacitación para lograr objetividad en el proceso.

Después de realizar las acciones de capacitación, el equipo de trabajo concluye que aun persisten situaciones que en el corto plazo no permitirán realizar este proceso con la calidad requerida y sin la intervención de consultores externos por tanto se toma la decisión de crear el comité de expertos para la conformación o definición de las competencias de la organización de manera general y como punto de partida definir las competencias del director general y se propone dejar para el mediano plazo la definición de las competencias de los procesos y de los cargos, una vez que se haya realizado un proceso de preparación al comité de expertos y se hayan tomado las experiencias necesarias en otras organizaciones del territorio.

La creación del comité de expertos se realiza con compañeros de la dirección de capital humano, del departamento económico y una representación de los trabajadores más experimentados de la organización.

Definición de las competencias de la organización

El comité de expertos queda constituido por siete miembros con las características reflejadas anteriormente y aprobado por el consejo de dirección, así como después de haber pasado por un proceso de entrenamiento en gestión por competencias y explicado los pasos del método a utilizar. Para el desarrollo de un mejor análisis se utilizan en las distintas rondas las preguntas propuestas por Cuesta Santos en su libro Tecnología de gestión de recursos humanos, así como el método Delphi con los correspondientes cálculos del coeficiente de concordancia W. El **anexo 8** muestra los resultados de las diferentes rondas ejecutadas.

Competencia clave	Orden de importancia
Orientación al cliente	II
Capacidad de trabajo en equipo	III
Capacidad de respuesta con producciones de calidad	I

Tabla 3.5 Orden de importancia de las competencias de la organización evaluadas por el comité de competencias.

Una vez definidas estas, se realiza un diagnóstico preliminar para determinar hasta que punto están presentes estas competencias en los distintos niveles y así establecer acciones que garanticen alcanzarlas en el mediano plazo.

Para determinar el grado en que están presentes estas competencias en la organización se utilizó la técnica de escalas porcentuales. Para esto se escoge una representación de personal de las diferentes áreas que suman un total de nueve y se utiliza también la **moda** como medida de tendencia central. La tabla muestra los resultados alcanzados.

Como puede apreciarse existen deterioros en el nivel de manifestación de las competencias en la organización y la brecha es considerable en las tres, pues de su manifestación plena dependen en gran medida los resultados del establecimiento.

%	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Competencia 1											
Actual								x			
Deseado											
Competencia 2											
Actual						x					
Deseado											
Competencia 3											
Actual					x						
Deseado											

Tabla 3.6 Determinación de la brecha entre el estado actual y el deseado de las competencias esenciales de la organización.

El color negro en la tabla significa para el estado deseado de la competencia 1 una brecha del 30% si se quiere que su manifestación sea del 100%, y para la competencia 2 y 3 una brecha del 40% si se quiere que su manifestación sea en el orden del 90%. Esto significa un bombillo rojo para la organización

Especificar que a través de entrevistas a los directivos se plantea que la capacidad de respuesta de ellos está determinada por factores tanto objetivos externos e internos como subjetivos internos (dígase oportunidad de los suministros, estado técnico de tecnología, motivación etc.) y se reconoce por parte de la dirección que en las competencias dos y tres se debe trabajar para mejorar su estado de manifestación.

Determinación de las competencias del director general

Para el cumplimiento de este paso se procede a utilizar el método Delphi con el grupo de expertos definidos anteriormente. Se realiza previamente una preparación al equipo relacionado con las competencias de los directivos a los diferentes niveles, se aplica la técnica obteniéndose los resultados que se muestran. El **anexo 9** muestra los resultados de las rondas efectuadas.

La tabla muestra los resultados de la aplicación de esta técnica donde se reflejan las competencias definidas para el cargo de director general organizadas por el orden de importancia según los expertos.

Quedaría ahora definir las pautas de cada una de estas competencias, cuestión que queda previsto trabajar en el mediano plazo debido a la preparación del comité de

competencias que necesariamente debe continuar preparándose para completar el ciclo y así cumplir los requisitos del procedimiento.

No.	Competencia
C1	Satisfacción al cliente
C2	Orientación al proveedor
C3	Organización y control de los procesos
C4	Capacidad para la toma racional de decisiones
C5	Autoridad y liderazgo
C6	Capacidad de trabajo en equipos
C7	Dirección participativa
C8	Proyección estratégica
C9	Capacidad para delegar
C10	Facilidades comunicativas
C11	Interés por la superación

Tabla 3.7 Orden de importancia de las competencias según los expertos.

Paso 13 Determinación del número de trabajadores

Teniendo en cuenta la estructura propuesta en el paso 10 (**Anexo 7**) se define la relación que objetivamente quedará en el establecimiento. Las tablas muestran los resultados del estudio realizado.

- **Personal directivo:** Al analizar la estructura de la organización y clasificarla como Unidad Empresarial de Base (UEB), por su tamaño, cantidad de trabajadores, misión y diferentes niveles de clasificación, se considera que debe quedar como hasta ahora, es decir con un Director general.
- **Personal de seguridad.** Teniendo en cuenta el área que ocupa el establecimiento, las condiciones de la cerca perimetral, la seguridad de los locales y el número de postas que actualmente presenta el establecimiento (2 postas), así como después de haber realizado un estudio del fondo de tiempo utilizado por los custodios, se llega a la conclusión que deben mantenerse las 8 plazas que hasta ahora han funcionado.
- **Valoración de la carga de trabajo del personal técnico**
 En el departamento de economía al realizarse el balance de carga capacidad y luego con la técnica de trabajo en equipos se concluye que es factible la eliminación de una plaza de técnico A en gestión contable (**anexo 10**) .Al calcular

el número de trabajadores por la utilización del fondo de tiempo solo se necesitan 2.83 obreros.

Se decide además reducir una plaza de técnico en gestión de la calidad que realiza sus funciones en el acabado, el número de obreros calculados es de 2.8. Avalado también por las mismas técnicas del paso anterior y se concluye que es factible debido a que a esta brigada se encuentra vinculada directamente la plaza de técnico en confecciones (tecnóloga) que al analizar sus funciones todas están relacionadas con la calidad de las producciones. Esto implica que la persona que ocupaba la plaza de calidad, que se elimina, se le propone ocupar el cargo de Jefe de la brigada de acabado pues su perfil lo permite teniendo en cuenta que en el acabado las actividades están relacionadas con la calidad del producto final.

Director general		1
Clasificación	Cargo	Cantidad
Personal de seguridad	Jefe de grupo de seguridad interna	1
	Agentes de seguridad interna	7
Grupo de gestión contable	Técnico A en gestión contable. E P	1
	Técnico A en gestión contable	2
Grupo de gestión de capital humano	Técnico A en gestión de capital humano	1
	Técnico A en gestión de capital humano	2
Grupo de gestión de la calidad	Técnico en gestión de la calidad. Especialista principal	1
	Técnico en gestión de la calidad	2
Grupo de gestión de la producción	Técnico en confecciones. Especialista principal	1
	Técnico en producción(Tecnóloga)	1
	Técnico en confecciones	1
Personal de mantenimiento	Mecánico para la industria de las confecciones. Jefe de brigada	1
	Mecánico para la industria de las confecciones	3
	Electricista instalador B	1
Personal de servicio	Encargado de almacén	1
	Ayudante de almacén. Estibador	1
	Auxiliar general de limpieza.	2
TOTAL		30

Resultados del estudio y proyección del personal de dirección, control, y apoyo a la producción.

Fuente: trabajo en equipo.

Composición por cargos del personal de la brigada de corte

Denominación del cargo	Cantidad
Trazador jefe de brigada	1
Auxiliar del jefe de brigada	1
Trazador	1
Cortador	2
Tendedor	1
Preparador de corte.	3
Foliador	
Total	9

Composición por cargos del personal de las brigadas de costura.

Denominación del cargo	Cantidad
Costurera A jefe de brigada	2 (1 por brigada)
Auxiliar de jefe de brigada	4 (2 por brigada)
Costurera A	12 (6 por brigada)
Costurera B	20 (10 por brigada)
Costurera C	58 (29 por brigada)
Operario de trabajo manual	4 (2 por brigada)
TOTAL	100

Composición de la brigada de acabado (nueva creación)

Denominación del cargo	Cantidad
Jefe de brigada	1
Auxiliar de jefe de brigada	1
Picadores de hilo. Operario de trabajo manual	6
Revisadora	1
Empacadora	1
TOTAL	10

En el resto de los grupos se debe mantener el personal técnico definido hasta el momento.

➤ **Análisis de otras plazas**

Algo similar ocurre con la secretaria del director, se decide eliminar esta plaza pues su contenido de trabajo es limitado y sus tareas son eventuales, ocasionales y muchas veces se le asignan tareas que no se relacionan con su plaza para cubrir su horario de trabajo.

Las plazas de nueva creación es solo cuestión de reestructuración de la fuerza existente, pues no se trata de realizar algo que nunca se había hecho, sino de organizar la estructura para garantizar de una u otra forma el mejor funcionamiento del flujo de producción.

Para determinar el número de trabajadores de las brigadas de costura, este se realiza por la fórmula propuesta por Marsán en su libro Organización del trabajo y está determinada por el número de equipos como se propone en el capítulo dos y para determinar el número de operarios de trabajo manual, este se hizo teniendo en cuenta las normas para la confección del OVEROLL que es la prenda que más se realiza en su plan técnico económico. Es necesario señalar que esta estructura humana puede (en ocasiones y de hecho ocurre) variar en dependencia de la prenda que se ejecute.

Como puede observarse en la nueva estructura que se propone desaparecen además las plazas de Jefe de área de administración y servicio, auxiliar de cocina y cocinera integral C. Esto ocurre debido a que en el momento de iniciar el estudio existen en plantilla pero al eliminarse el servicio de almuerzo a los trabajadores, estas plazas se reorientan hacia el proceso de producción, requiriendo acciones de capacitación.

Análisis de la factibilidad de la plantilla propuesta

La plantilla proyectada cumple con los requerimientos económicos del establecimiento pues como se observa tanto la cantidad de trabajadores calculados como los cambios de estructura propuestos se hicieron sobre la base de la necesidad de mejorar el flujo de producción y optimizar la utilización de la estructura humana, se disminuye el porcentaje de trabajadores de servicio y se incrementa el número de los que aportan al proceso de producción por lo tanto con esta proyección la organización estará en condiciones de cumplir los objetivos y políticas trazados. **(Anexo 11)**

➤ **Determinación de la plantilla al mediano y largo plazo**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el paso número 9, en las condiciones actuales de la organización no se hace posible el cálculo de la plantilla al mediano y largo plazo debido a que no se tiene planificado ningún proceso inversionista de crecimiento y cambio importante en la entidad que requiera de una planificación futura, por lo que se opta por la revisión y actualización anual de la estructura y la plantilla con vistas a la optimización permanente de la estructura humana.

Paso 14 Flujo de recursos humanos.

Teniendo en cuenta el resultado del análisis de la plantilla donde se observa que existe un déficit de 15 trabajadores y una excedencia de 6, así como los resultados del análisis y futura puesta en práctica de la gestión por competencia para garantizar una estructura humana tanto en cantidad como en cualidad se hace necesario la planificación de los restantes procesos de la gestión de capital humano como son el reclutamiento, la selección e integración y la capacitación y desarrollo.

Tanto la estructura como la plantilla proyectada deben comenzar a funcionar para el año 2014 por lo que la planificación de estos procesos ya se encuentran en ejecución y funcionan de la siguiente forma. La siguiente tabla muestra el cronograma de ejecución.

Actividad	Noviembre (días)						Diciembre (días)			
	5	10	15	20	25	30	5	10	15	20
Reclutamiento										
Selección										
Formación										

Diagrama de Gantt para la ejecución de los restantes procesos de la planeación integral.

¿Por qué se plantea que existe excedencia en la plantilla proyectada?

Existe excedencia debido a la eliminación de las plazas antes mencionadas que serán reubicadas en otras plazas dentro de la organización como es el movimiento del personal de servicio (el jefe de administración y servicio, la cocinera integral y la auxiliar de cocina), además de la secretaria del director, el técnico de contabilidad y el técnico de calidad, lo que quiere decir que estas personas al promoverse hacia otros puestos se declaran no idóneas necesitando acciones de capacitación para

laborar con eficiencia. Es por esto que el proceso de formación comienza solapado con el proceso de reclutamiento.

¿Por qué se dice que existe déficit de personal?

Existe déficit debido a que no se corresponde la plantilla actual con respecto a la proyectada y aun convirtiendo a los excedentes en personal idóneo todavía se hace necesario seleccionar personas del exterior y es por consiguiente que se planifica el proceso de selección varios días después de efectuar el reclutamiento para que el comité de expertos tenga el tiempo suficiente para seleccionar a los mejores candidatos e incorporarlos al proceso de formación. Significar además que el proceso de selección puede nutrirse del personal contratado para casos de contingencia.

Paso 15 Planes de acción. El Anexo 12 muestra las acciones que permitirán enfocar el trabajo hacia la mejora continua de los procesos y el logro de los objetivos propuestos.

Corresponde ahora comenzar con el proceso de implantación de todo lo planificado, teniendo en cuenta que solo se resolverá el problema científico en su totalidad cuando se hayan determinado las competencias de los procesos y de los cargos y se comience el proceso de selección por competencias.

Conclusiones parciales del capítulo

1) El cumplimiento del cronograma de trabajo planificado para la aplicación del procedimiento en la entidad objeto de estudio, permitió comprobar la pertinencia de este en la práctica al ajustarse a las características de la organización y haberse cumplido con los objetivos trazados.

2) En la aplicación del procedimiento se logra la coordinación necesaria con el consejo de dirección y el departamento de recursos humanos que garantiza la obtención veraz y oportuna de la información y con ello la obtención de los siguientes resultados:

- Se diagnostica las deficiencias relacionadas con el proceso de PRH
- Se realiza la PRH cuantitativa con un enfoque estratégico y se avanza en la cualitativa planificando su conclusión para el mediano plazo teniendo en

cuenta la poca experiencia del personal del establecimiento en materias de competencia

- Se definen las políticas y el plan acciones que en el mediano plazo servirán de guía para corregir las deficiencias detectadas
- Se realizan los restantes procesos (reclutamiento, selección e integración y formación y desarrollo) para completar el ciclo de la PRH con enfoque estratégico.

3) De forma general se logra un mejor posicionamiento de la estructura humana que debe contribuir a mejorar la satisfacción laboral y el desempeño de todos los miembros de la organización.

CONCLUSIONES

Al concluir la investigación se arriba a las siguientes conclusiones generales:

- 1) El estudio teórico realizado permitió determinar que a pesar de existir bibliografía especializada se evidencia la necesidad de integrar el enfoque estratégico a la PRH en un procedimiento para ser utilizado en organizaciones de la industria textil.
- 2) El procedimiento diseñado cumple con las proyecciones de la investigación, se adapta a las disposiciones legales vigentes actualmente en el país sobre planeación del capital humano, logra integrarse con las normas cubanas del sistema de gestión integrada de capital humano y exige de una adecuada alineación con las estrategias organizacionales.
- 3) La aplicación en la entidad permitió involucrar a la alta dirección en este proceso, demostrar las insuficiencias generales en materia de gestión de capital humano, darle un enfoque estratégico a la planeación, definir las políticas y proyectar mejoras en la gestión, que deben materializar en el mediano plazo resultados superiores en la eficiencia, la productividad y otros indicadores relacionados con la fuerza de trabajo.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el estudio realizado así como las conclusiones generales arribadas se formulan las siguientes recomendaciones:

- 1) La alta dirección y el departamento de capital humano garanticen la implementación de la propuesta, así como el cumplimiento de las acciones para garantizar la mejora continua de los procesos implicados.

- 2) Garantizar a través de los diferentes medios de comunicación el conocimiento por parte de los trabajadores de las políticas y objetivos diseñados para su puesta en práctica.

- 3) Utilizar el procedimiento diseñado en otras organizaciones a nivel de sector y contribuir con esto al proceso actual de actualización del modelo económico cubano.

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez López, L. (2010). Perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos (G) en las organizaciones. Hacia la gestión integrada de capital humano. . Universidad de Holguín. Holguín.
2. Angulo Candendo, K. y. o. (2001). Propuesta de un procedimiento metodológico para la planeación estratégica de los recursos humanos. Tesis para optar por el título de Ingeniero Industrial Holguín, Universidad de Holguín.
3. Angulo González, D. C. (2002). "Etapas en la determinación de la plantilla cualitativa de la empresa."
4. Angulo González, D. C. (2002). Etapas en la determinación de la plantilla cualitativa de la empresa.
5. Baptista Lucio, y. o. (2005). Metodología de investigación.
6. Barranco Saiz, F. J. (1994). "Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Del Marketing interno a la planificación." (Ediciones Pirámide, S.A. Madrid).
7. Castejón Fernández de Gamboa, S. (2005). Dirección estratégica y medición de la gestión de recursos humanos.
8. Castro Ruz, R. (2010). Discurso de clausura en el IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas. Ciudad de la Habana. Cuba.
9. CETSS (1985). Código del Trabajo de la República de Cuba (ley 49/84)). . Ciudad Habana. Cuba.
10. Cuesta Santos, A. (1999). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
11. Cuesta Santos, A. (2001). Gestión por competencias. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
12. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
13. Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. 5ta edición, Mc Graw-Hill, Colombia.
14. De Miguel Guzmán, M. (1996). Metodología para la Planeación de los Recursos Humanos Villa Clara, UCLV.

15. De Miguel Guzmán, M. (2006). Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Facultad de Ingeniería Industrial. Holguín, Cuba, Universidad de Holguín
16. De Miguel Guzmán, M. y. V. Z., R. (1998). La Planeación de Recursos Humanos. Actividad básica de los sistemas contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos. Resúmenes al Primer Encuentro sobre Gestión de Recursos Humanos. . Ciudad Habana.
17. Delgado Pérez, E. y. V. Z. R. (2003). Metodología para la realización del diagnóstico de la gestión de los recursos humanos en empresas en perfeccionamiento empresarial. Holguín.
18. Francisco Martín, W. y. o. (2006). "Metodología de Investigación."
19. Gárciga Marrero, R. (2006). Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. La Habana.
20. Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento (2005). Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. . Ed. Grupo Ejecutivo. La Habana, Cuba.
21. Hechavarria Leyva Yoel. (2013). Procedimiento para planeación cuantitativa de los RR HH en instalaciones aeroportuarias. Tesis en opción al título académico de Master en ciencias. Universidad de Holguín, Cuba
22. Herrera Lemus, K. (2000). Modelo de gestión estratégica de los Recursos Humanos en pequeñas y medianas empresas hoteleras dedicadas al turismo. Santa Clara, Cuba, Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas.
23. Hernández Domínguez Herney. (2019). Planeación integral de recursos humanos. Tesis en opción al título académico de Master en ciencias. Universidad de Holguín, Cuba
24. Jiménez Lozada, N. C. A., E. (2000). La Gestión de Recursos Humanos. "El proceso de Planeación de los Recursos Humanos" Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya.
25. Kaplan, R. S. y. N., D. P. (2001). El cuadro de mando integral. Barcelona, España.

26. Machado Labrada, D. (2011). Procedimiento para la planeación integral del capital humano. Facultad de Ingeniería Industrial. Holguín, Cuba, Universidad de Holguín.
27. Marsán Castellanos, J. y. o. (1987). La Organización del Trabajo. Tomo I. La Habana, Cuba
28. Martines Vivar Rodobaldo. (2013). Tecnología para la planeación de los recursos humanos en el nivel territorial. Universidad de Holguín.
29. Menguzzatto, y. R. (1995). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Madrid.
30. Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. ISPJAE. La Habana, Cuba, ISPJAE. .
31. MTSS (2005). Resolución 8. Reglamento General Sobre Relaciones Laborales. La Habana, Cuba
32. MTSS. Proyecto para la determinación y normalización de las competencias laborales. Dirección de fuerza de trabajo. La Habana. Cub.
33. MTSS (2006a). Resolución 26. Resolución general de organización del trabajo. La Habana. Cuba. MTSS.
34. MTSS (2006b). Resolución 28. Resolución sobre calificadores de cargo de perfil amplio e idoneidad demostrada. La Habana. Cuba. MTSS.
35. MTSS (2006c.). Resolución 29. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos. La Habana. Cuba. MTSS.
36. MTSS (2007). Resolución 21. Resolución sobre la evaluación del desempeño. La Habana. Cuba. MTSS.
37. MTSS (2010 b). Resolución 36. Cálculo de plantillas. La Habana, Cuba. MTSS.
38. Normas cubanas (2007). NC 3000:2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. C. d. I. H. Oficina nacional de normalización.
39. Normas cubanas (2007). NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos. C. d. I. H. Oficina nacional de normalización.

40. Normas cubanas (2007). NC 3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación. . C. d. I. H. Oficina nacional de normalización.
41. Ronda Pupo, G. (2004). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo.
42. Sánchez Rodríguez, A. (2003). Tecnología integral para la gestión de recursos humanos con base en competencias. Holguín, Cuba, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
43. Stoner, J. A. F. (1995). Administración. México.
44. Velázquez Zaldívar, R. D. M. G., M. y Marrero Fornaris, C. (2000). Monografía sobre gestión de los recursos humanos. . Publicada en la Universidad Nacional de Ingeniería Managua. Nicaragua.
45. Velázquez Zaldívar, R. y. D. M. G., M. (2000/a/.). "La auditoría como herramienta para el control de la Gestión de los Recursos Humanos." Revista Ingeniería Industrial IPSJAE.
46. Velázquez Zaldívar, R. y. D. M. G., M. ((2000/d/.). "Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos." Revista Electrónica Holguín.
47. Velázquez Zaldívar, R. y. M. B. A. (2009). Modelo y Procedimiento para la implantación de un sistema integrado de gestión. Holguín.
48. Velázquez Zaldívar, R. y. y. D. M. G., M. (2000). La auditoría como herramienta para el control de la Gestión de Recursos Humanos. II Taller Internacional de Gestión Universitaria. Holguín.
49. Werther, W. D., K. (2001). Administración de Personal y Recursos Humanos. México.
50. Zayas Agüero, P. (2002). ¿Cómo seleccionar al personal por competencias? Ciudad Habana, Cuba.

Anexo 1. Indicadores y técnicas para diagnóstico de los procesos

Aspectos	Indicadores/ preguntas claves o herramientas
Diagnóstico por procesos	
1. Competencias profesionales	
Porcentaje de trabajadores con competencias profesionales evaluadas de idóneas (ICP)	$ICP = \left(\frac{\text{Cantidad de trabajadores con competencias profesionales evaluadas de idóneas}}{\text{Total de trabajadores}} \right) * 100$
2. Organización del trabajo	
Entrevista, observación, encuestas	<p>¿Los sistemas de trabajo están diseñados de forma tal que permitan la flexibilidad del trabajo y del trabajador?</p> <p>¿Está elaborada la documentación para cada puesto de trabajo? ¿Se corresponde con lo que se hace? ¿Los puestos de trabajo poseen los medios y materiales necesarios para el cumplimiento de la tarea y del contenido por parte de los trabajadores?</p>
3. Selección e integración	
Inventario de personal	<p>¿Está confeccionado el inventario de personal?</p> <p>¿Contiene los aspectos fundamentales: Datos de identificación, datos familiares, datos médicos, datos económicos, formación, histórico profesional, conocimientos complementarios, puesto actual, salario, preferencias laborales, actitud en el trabajo, evaluación profesional pasada, expectativas de desarrollo profesional, disponibilidad?</p>
Evaluación de potencial	¿Se evalúa el potencial interno que permita un empleo efectivo del capital humano con que se cuenta?
Profesiogramas	¿Están confeccionados todos los profesiogramas de cargos?
Selección del personal	<p>ES – Efectividad del proceso de selección</p> $ES = \left(\frac{\text{Trabajadores que vencieron satisfactoriamente el periodo a prueba}}{\text{Trabajadores seleccionados}} \right) * 100$ <p>¿Los trabajadores seleccionados reúnen los requisitos y competencias establecidos para los cargos?</p>
4. Capacitación y desarrollo	
Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación (ICP)	$CPC = \left(\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}} \right) * 100$
Porcentaje trabajadores certificados (TC)	$TC = \left(\frac{\text{Trabajadores certificados}}{\text{Trabajadores que llevan certificación}} \right) * 100$
Necesidades de formación	¿Se tienen identificadas las necesidades de formación de los trabajadores?
5. Estimulación moral y material	
Proporción de trabajadores por tipo de sistemas de pago PTSP	$PTSP = \left(\frac{\text{Total de trabajadores en sistema x}}{\text{Total de trabajadores en plantilla}} \right) * 100$

Proporción de trabajadores estimulados (PTE)	$PTE = (\text{Total de trabajadores estimulados} / \text{Total de trabajadores abarcados}) * 100$
Satisfacción laboral	Encuesta de motivación concreta
Participación	Encuesta Likert
Perspectivas	Encuesta de perspectivas
Servicios médicos, alimentación, bañeros, parqueos y transporte. (Entrevistas)	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia y funcionamiento de servicios médicos y/o paramédicos en la entidad. Profundizar en el análisis de las labores asistenciales, higiénicas, preventivas de accidentes y enfermedades así como las acciones orientadas al mejoramiento de las condiciones de trabajo. • Estado de la alimentación de los trabajadores, funcionamiento de comedores y dietas ante condiciones laborales anormales. Relación calidad-precio de los alimentos. • Transporte obrero. • Estimulación moral y material.
6. Seguridad y salud en el trabajo	
Índice de frecuencia (IF)	$IF = (\text{No accidentes} * \text{Fondo de tiempo}) * 10^6$
Índice de incidencia (II)	$II = (\text{No de accidentes} / \text{Promedio de trabajadores}) * 10^3$
Coficiente de Mortalidad (CoefM)	$\text{CoefM} = \text{Accidentes fatales} / \text{total de accidentes} * 100$
Inventario de riesgos	¿Se tienen identificados los principales riesgos a la seguridad y salud de los trabajadores?
Tasa de Mortalidad TM	$TM = (\text{Accidentes fatales} / \text{promedio de trabajadores}) * 1000$
Completamiento de los MPI (CMPi)	$\text{CMP} = \text{MPI entregados} / \text{MP planificados} * 100$
7. Evaluación del desempeño	
Índice de evaluación por categorías (IEC)	$IEC_x = \text{Cantidad evaluados categoría } x / \text{Cantidad total categoría } X$
Índice de calidad de la evaluación (ICE) por categoría	$ICE_x = \text{Cantidad evaluados de bien categoría } x / \text{Cantidad total categoría } x$
Índice de conformidad con la evaluación (IConfE) por categoría	$IConfEx = \text{Cantidad conformes categoría } x / \text{cantidad total categoría } x$
Revisión de documentos	¿Los indicadores establecidos para la evaluación del desempeño se corresponden con las necesidades estratégicas?
8. Comunicación institucional	
Entrevista	¿Son efectivos los medios de comunicación que se emplean?
9. Autocontrol	
Revisión de documentos	¿Revisar las formas de autocontrol que se realiza del proceso de gestión del capital humano? Valorar si son efectivas para el mejoramiento del proceso

Diagnóstico de los resultados de la gestión del capital humano	
Indicadores de eficiencia	<p>Valor agregado Bruto = Ingresos – (Gastos totales – gastos salariales – depreciación)</p> <p>Promedio de Trabajadores= es la suma del número de trabajadores diario (todos los trabajadores con contrato determinado o indeterminado cuyo fondo de salario sale del fondo de salario planificado)</p> <p>Fondo de Salario= Salario que se paga que incluye el salario escala más todos los pagos adicionales</p> <p>Productividad x valor agregado = Valor agregado / promedio de trabajadores</p> <p>Salario medio = Fondo de salario / promedio de trabajadores</p> <p>Correlación salario medio / productividad = ((Salario medio año base – Salario medio año actual) / Salario medio año actual) / ((Productividad año base – Productividad año actual) / productividad año actual)</p> <p>Gasto de salario x peso de valor agregado = Fondo de salario / valor agregado</p>
Ausentismo	Índice de ausentismo (IA)= ((Fondo de tiempo de ausentismo * 100) / Fondo de tiempo disponible)
Fluctuación laboral	Índice de Fluctuación laboral (IFL)= (Bajas que inciden en la fluctuación*100) / fondo de tiempo disponible)
Satisfacción laboral	<p>PTS = Trabajadores satisfechos s/ encuesta / total de trabajadores *100</p> <p>PTS – porciento de trabajadores satisfechos según encuesta de motivación concreta</p>

Anexo 2 Encuesta de satisfacción laboral

Con el objetivo de conocer algunos criterios relacionados la satisfacción laboral, necesitamos que usted nos dé su opinión acerca de su estado de satisfacción en la empresa respecto a los aspectos abordados, evaluándolos de: Muy mal (MM), Mal (M), Regular (R), Bien (B), Excelente (E)

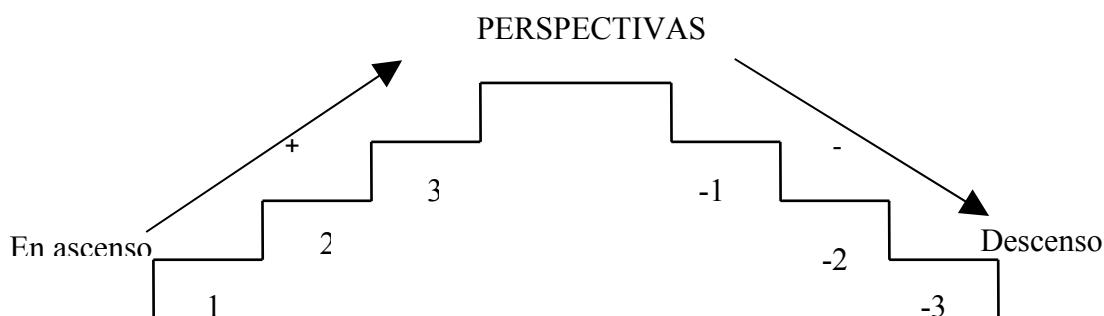
Su participación es voluntaria y anónima; nos será de mucha utilidad. Muchas gracias

Nr	ASPECTOS A EVALUAR	NIVEL DE SATISFACCION				
		MM	M	R	B	E
1	Satisfacción con el trabajo que realiza (lo variado, interesante y atrayente que es).			35	14	
2	Satisfacción con la información que recibe acerca de los resultados de su trabajo.			19	30	
3	Satisfacción con la información que le ofrece su jefe			19	30	
4	Satisfacción por pertenecer a su grupo, brigada, departamento (lo atractivo que es, el clima, la cohesión existente).		9	10	30	
5	Satisfacción con su participación en las decisiones, en la solución de los problemas etc.	6	9	20	14	
6	Satisfacción con los ingresos que recibe.		6	20	21	2
7	Satisfacción con la estimulación material			15	34	
8	Satisfacción con la estimulación moral que recibe.		32	12	5	
9	Satisfacción con la correspondencia entre la estimulación moral y material (justicia, coherencia).		6	38	5	
10	Satisfacción con las condiciones de trabajo.		2	36	11	
11	Satisfacción con la seguridad personal en su puesto de trabajo.			17	32	
12	Satisfacción con el horario y el régimen de trabajo y descanso			14	35	
13	Satisfacción con los servicios de salud que se reciben en la empresa (médicos y paramédicos).		42	7		
14	Satisfacción con los servicios de alimentación (almuerzo y meriendas)			4	42	3
15	Como considera usted la retención de la fuerza de trabajo en el centro.			23	26	
16	Satisfacción con los servicios de transportes.		42	7		
17	Satisfacción con las opciones recreativas, culturales y deportivas organizadas y propiciadas por el centro de trabajo		46	3		
18	Satisfacción con las facilidades, apoyo que se da para resolver problemas materiales de carácter material.	25	24			
19	Satisfacción con las posibilidades de superación personal.		41	6	2	
20	Satisfacción de cómo se trata en su centro las reclamaciones quejas y conflictos.		1	11	37	
21	Valore integralmente su satisfacción laboral en la empresa.		8	31	10	

Anexo 3. Encuesta de perspectivas

Marque con el símbolo correspondiente el escalón donde están sus perspectivas en la empresa donde labora. Muchas gracias.

SIMBOLO	PERSPECTIVAS RELACIONADAS CON:
S	POSIBILIDAD DE INCREMENTAR SU SALARIO
P	POSIBILIDAD DE SER PROMOVIDO A CARGO SUPERIOR
C	POSIBILIDAD DE CAPACITACION (SUPERACIÓN)
M	POSIBILIDAD DE MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.



$$CP = \frac{A^+ - D^-}{N}$$

donde :

A : Respuestas positivas (cantidad de marcas en ascenso).

D : Respuestas negativas (cantidad de marcas en descenso).

N : Suma total de respuesta positivas y negativas

Se utilizará la moda como medida de tendencia central, valor más marcado en ascenso o descenso.

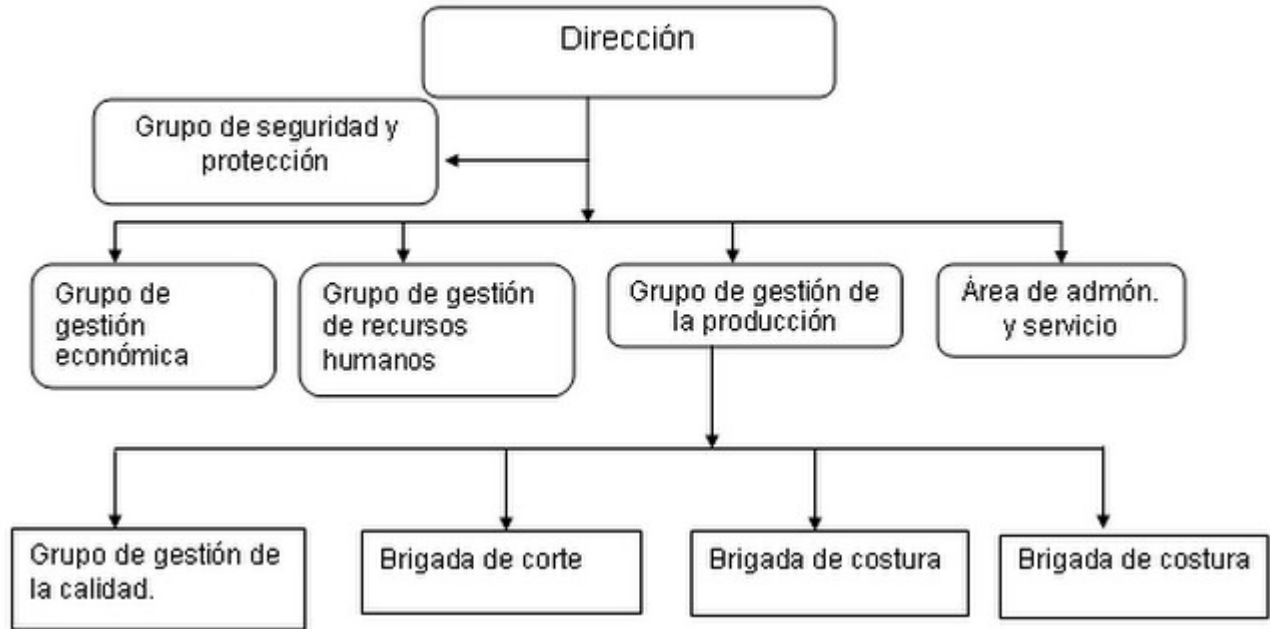
$$FRp = \frac{Mc^-}{N} * 100$$

donde :

Mc : Cantidad de marcas en el escalón c
(c = 1, 2, 3, en ascenso o descenso)

N : Total de marcas

Anexo 4 Estructura organizativa actual



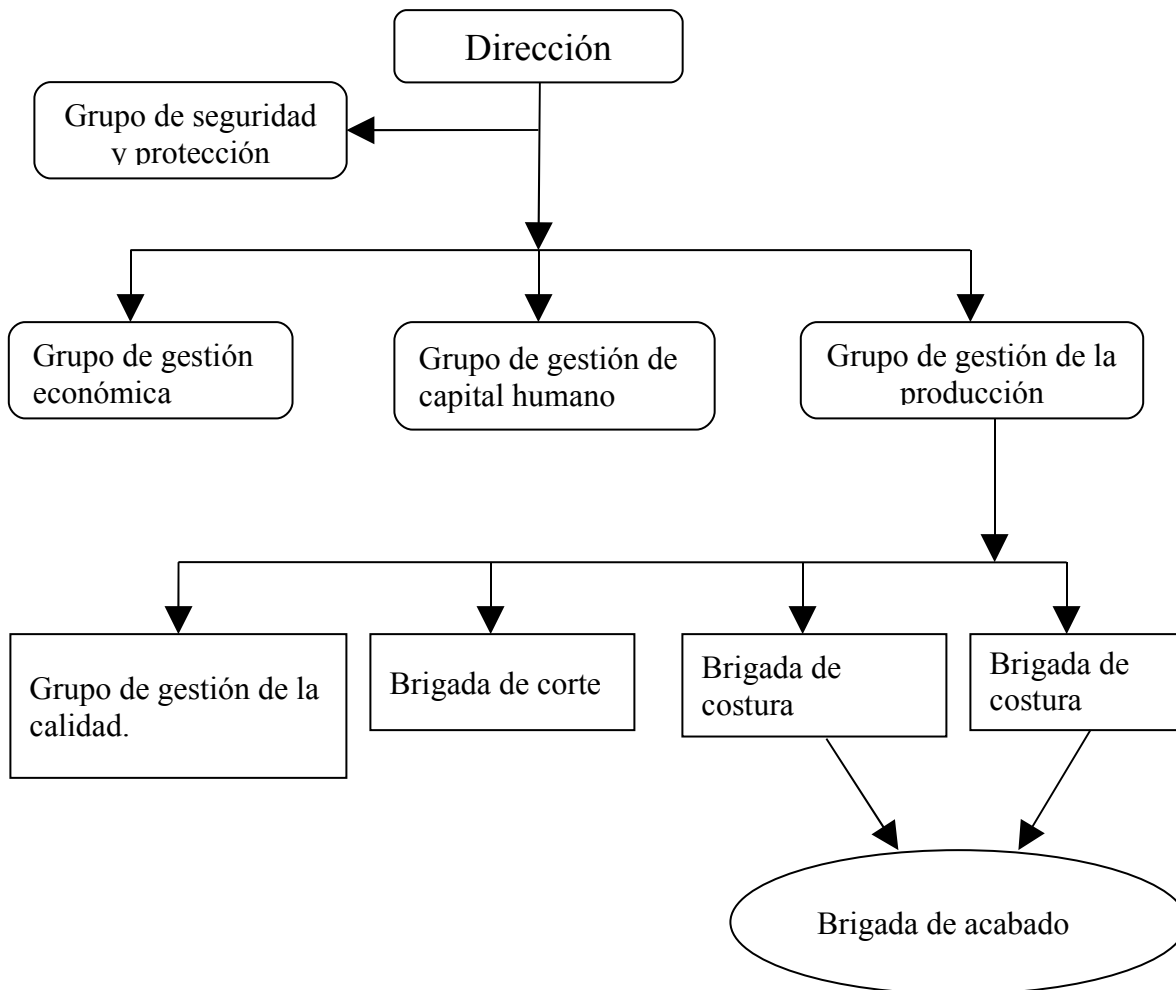
Anexo 5. Resumen de las deficiencias determinadas en el diagnóstico

Inconformidades	Proceso al que pertenecen
Tecnología obsoleta	Producción
No existe alineación entre las estrategias de la organización y la gestión de recursos humanos	Dirección estratégica
Insatisfacción con la oportunidad de los suministros	Ambiente externo
Retorno continuado de prendas al proceso por insuficiencias en la calidad	Calidad
Predominio del noveno grado en el colectivo laboral. Se considera bajo	Formación
Índice de ausentismo muy por encima de lo planificado para el sector	Gestión de recursos humanos
La satisfacción laboral se evalúa de regular	Gestión de recursos humanos
Bajas perspectivas de incremento de los salarios	Gestión de recursos humanos
Bajas perspectivas de mejoras en las condiciones de trabajo	Gestión de recursos humanos
No proceso de selección por competencias	Competencias
Inadecuada estructura funcional que dificulta el proceso de producción	Organización del trabajo
Insuficiente sistema de estimulación moral	Gestión de recursos humanos
Existencia de condiciones inseguras que pueden propiciar accidentes de trabajo. Problemas de ventilación, ruido e iluminación	Seguridad y salud
No existe evidencias de la existencia del comité de control	Autocontrol
El reclutamiento se realiza de forma reactiva y no se trabaja con una reserva del mercado de trabajo	Reclutamiento
Para el proceso de selección no se tienen en cuenta requisitos importantes como habilidades o competencias, experiencia, nivel cultural significativo.	Selección e integración
Las actividades de formación están centradas en el personal de nuevo ingreso y no se planifican actividades de superación fuera de la organización	Formación y desarrollo
La planeación se realiza teniendo en cuenta solamente los aspectos cuantitativos y el corto plazo.	Planeación

Anexo 6 Relación nominal de cargos que presenta actualmente el establecimiento

Cargos	Cantidad de personal	Categoría
Director	1	Ejecutivo
Secretaria	1	operario
Jefe de grupo de seguridad interna	1	Servicio
Agentes de seguridad	7	Servicio
Técnico A en gestión económica. Especialista Principal	1	Técnico
Técnico A en gestión económica	3	Técnico
Técnico A en GRH. Especialista principal	1	Técnico
Técnico A en GRH	2	Técnico
Jefe de área de administración y servicio	1	Servicio
Encargado de almacén	1	Servicio
Cocinera integral C	1	Servicio
Auxiliar general de cocina	1	Servicio
Técnico en confecciones. Especialista principal	1	Técnico
Técnico en producción	1	Técnico
Técnico en confecciones	1	Técnico
Ayudante. Estibador	1	Servicio
Técnico en gestión de la calidad. Especialista principal	1	Técnico
Técnico en gestión de la calidad	3	Técnico
Mecánico para la industria de las confecciones. Jefe de brigada	1	Servicio
Mecánico para la industria de las confecciones	3	Servicio
Electricista instalador B	1	Servicio
Auxiliar de jefe de brigada	1	Operario
Trazador	1	Operario
Cortador	2	Operario
Tendedor	1	Operario
Preparador de corte. (foliador)	3	Operario
Auxiliar general.(limpieza)	2	Servicio
Costurera A Jefe de brigada	2	Operario
Auxiliar de jefe de brigada	4	Operario
Costurera A	12	Operario
Costurera B	20	Operario
Costurera C	58	Operario
Revisor y empacador	2	Operario
Operario de trabajo manual	11	Operario
TOTAL	153	

Anexo 7. Estructura proyectada



Anexo 8. Resultados de la primera ronda del comité de expertos para la selección de las competencias de la organización

Competencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	RJ	Cc(%)
1	1	1	4	1	2	1	1	11	72
2	2	7	1	4	4	4	5	27	43
3	5	6	5	5	7	6	4	38	43
4	3	2	2	7	2	2	2	20	72
5	4	3	3	3	3	3	3	22	86
6	6	5	6	2	6	5	6	36	58
7	7	4	7	6	5	7	7	43	58

Leyenda

Competencia **1. Orientación al cliente.**

2. Dirección participativa.
3. Creatividad.
4. **Capacidad de trabajo en equipo.**
5. **Capacidad de respuesta con producciones de calidad.**
6. Motivación y compromiso con la organización.
7. .Adaptación y permanencia.

Matriz utilizada para la aplicación de la técnica de comparación por pares

Competencia clave	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
C 1		-	-	-	-	-	-
C2			-	-	-	-	-
C3				-	-	-	-
C4					-	-	-
C5						-	-
C6							-
C7							

Anexo 9. Resultados de la aplicación del método de los expertos en la selección de las competencias del cargo de director general

Competencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1	X	-	X	-	-	-	X
2	X	X	-	X	X	X	-
3	-	X	X	X	X	X	X
4	X	X	X	X	X	X	X
5	X	X	X	-	-	X	X
6	X	-	X	-	X	X	X
7	X	X	X	-	X	X	-
8	X	-	X	X	X	-	X
9	-	X	X	X	X	X	X
10	X	-	-	-	X	X	X
11	-	X	X	X	-	-	-
12	X	X	-	X	-	X	-
13	X	-	X	-	X	-	X
14	-	X	X	-	X	X	-

Leyenda.

- 1) Orientación al negocio.
- 2) Orientación al proveedor.
- 3) Satisfacción al cliente.
- 4) Capacidad para la toma racional de decisiones.
- 5) Capacidad de trabajo en equipos.
- 6) Dirección participativa.
- 7) Organización y control de los procesos.
- 8) Facilidades comunicativas.
- 9) Autoridad y liderazgo.
- 10) Proyección estratégica.
- 11) Capacidad para delegar.
- 12) Interés por la superación.
- 13) Habilidad de planificación y organización.
- 14) Prioridad por el control

Matriz de competencia depurada. Cargo de director general

Competencia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Cc (%)
1		N					N	72
2								100
3			N					86
4								100
5	N					N		72
6								100
7								100
8								100
9			N					86
10								100
11	N							86

Leyenda

- 1) Orientación al proveedor.
- 2) Satisfacción al cliente.
- 3) Capacidad para la toma racional de decisiones.
- 4) Capacidad de trabajo en equipos.
- 5) Dirección participativa.
- 6) Organización y control de los procesos.
- 7) Facilidades comunicativas.
- 8) Autoridad y liderazgo.
- 9) Proyección estratégica.
- 10) Capacidad para delegar.
- 11) Interés por la superación

Orden de importancia de las competencias del cargo de director otorgado por los expertos

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	RJ
1	2	2	1	2	2	1	2	12
2	1	1	2	1	1	2	1	9
3	4	4	4	6	6	4	4	32
4	6	5	6	4	4	6	6	37
5	7	9	7	7	7	8	7	52
6	3	3	5	3	3	3	3	23
7	10	11	11	10	10	11	10	73
8	5	6	3	5	5	5	7	36
9	10	8	8	8	8	7	9	58
10	9	7	9	9	9	9	8	60
11	11	10	10	11	11	10	11	74

Competencia	RJ Media	Orden según RJ	Cc (%)
1	1,7	2-c2	72
2	1,2	1-c1	72
3	4,5	4-c4	72
4	5,2	6-c6	58
5	7,4	7-c7	72
6	3,2	3-c3	86
7	10,4	10-c10	58
8	5,1	5-c5	58
9	8,2	8-c8	58
10	8,5	9-c9	72
11	10,5	11-c11	58

Anexo 10. Resumen de la carga de trabajo para el personal técnico

Grupo / cargos	No= Q/C	Cantidad actual
Grupo de gestión contable		
Técnico A en Gestión contable. EP	0.75	1
Técnico A en Gestión contable	0.68	1
Técnico A en Gestión contable	0.70	1
Técnico A en Gestión contable	0.70	1
SUBTOTAL	2.83	4
Grupo de gestión de capital humano		
Técnico A en Gestión de capital humano. EP	0.90	1
Técnico A en Gestión de capital humano	0.98	1
Técnico A en Gestión de capital humano	0.92	1
SUBTOTAL	2.8	3
Grupo de gestión de la calidad		
Técnico en Gestión de la Calidad. EP	0.85	1
Técnico en Gestión de la Calidad	0.60	1
Técnico en Gestión de la Calidad	0.65	1
Técnico en Gestión de la Calidad	0.70	1
SUBTOTAL	2.8	4
Grupo de gestión de la producción		
Técnico en confecciones. EP	1.05	1
Técnico en producción(Tecnóloga)	0.90	1
Técnico en confecciones	0.95	1
SUBTOTAL	2.9	3

Anexo 11. Resumen de la plantilla proyectada

Cargos	Plantilla						
	Aprobada	PA	POE	Exc.	POP	PPOE	Déficit
Total	153	142	136	6	149	2	15

Plantilla Actual (PA)- POE= Excedencia.

$$142 - 136 = 6$$

POE – (POP+PPPOE)= Déficit.

$$136 - (149 + 2) = -15$$

Factibilidad técnica de la proyección

Indicadores	2011	2012	2013	s/ Plan 2013
Cumplimiento de la plantilla				
Plantilla Plan				
Plantilla Cubierta	154	155	153	149
%	140	144	142	149
	90,9	92,9	92,8	100.0
Composición por categoría ocupacional: (%)				
Dirigente				
Técnico	0,6(1)	0,6(1)	0,6(1)	0,6(1)
Servicio	10,3(16)	9,7(15)	9,1(14)	8,1 (12)
Operario	12,9(20)	12,9(20)	12,8(20)	11,4(17)
Administrativo	75,3(116)	76,1(118)	76,4(117)	79,8(119)
	0,6 (1)	0,6 (1)	0,6 (1)	0,0
Composición por áreas: %				
Dirección General				
Gestión contable	0,6(1)	0,6(1)	0,6(1)	0,6(1)
Gestión de RR HH.	2,3(4)	2,5(4)	2,6(4)	2,0(3)
Seguridad y Protección	1,9(3)	1,9(3)	1,9(3)	2,0(3)
Administración y servicio	5,2(8)	5,1(8)	5,2(8)	5,3(8)
Gestión de la calidad	3,8(6)	3,8(6)	3,9(6)	2,6(4)
Mantenimiento	2,6(4)	2,5(4)	2,6(4)	2,0(3)
Producción	3,2(5)	3,2(5)	3,2(5)	3,3(5)

	79.8(123)	80(124)	79,7(122)	81,8(122)
Índice personal general				
ingresos				
Generan	79,8	80	79,7	81,8
No generan	20,2	20	20,3	18,2

Anexo 12. Objetivos de trabajo y plan de acción para la mejora en la gestión de los recursos Humanos

Objetivos a largo plazo

- 1) Trabajar para que el sector textil incluya en los planes de inversión la adquisición de tecnología más avanzada.
- 2) Trabajar para mejorar en lo posible las condiciones de trabajo.
- 3) Trabajar para mejorar la relación con los proveedores y con ello garantizar una mejor oportunidad de los suministros.

Objetivos mediano plazo

- 1) Concluir el proceso de definición e implantación de selección por competencia.
- 2) Lograr que el 95% de los trabajadores que se evalúan cumplan la condición de idóneas teniendo en cuenta las competencias previstas para los cargos.
- 3) El 95% de los trabajadores valoren de bien su satisfacción laboral.
- 4) Lograr la certificación del sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH) por las NC 3000/2007.

No	Objetivo a corto plazo	F/ cumplimiento	Responsable
1	Lograr que el 30 % de los trabajadores conozcan y posean las competencias definidas para su cargo.	Julio 2014	Especialista principal de recursos humanos
2	Los trabajadores conozcan los objetivos y políticas diseñadas	2014	Especialista de RR HH
3	Creación y puesta en funcionamiento del comité de control	2014	Director general
4	Comenzar a trabajar con el mercado de trabajo para tener garantizada una reserva laboral idónea para el proceso de selección	2014	Especialista principal de recursos humanos
5	Las estrategias de la organización deben ser conocidas por todos los miembros de la organización	Enero 2014	Director general
6	Mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores	2014	Director general

- 5) Incluir dentro del programa de capacitación acciones para elevar el nivel de escolaridad de los trabajadores.

Otras acciones a implementar

No	Acciones	F/cumplimiento	Responsable
1	Divulgar en murales, pancartas y reuniones, las estrategias de la organización	Marzo 2014	Director general
2	Intensificar los esfuerzos para que los operarios adquieran las competencias necesarias en el menor plazo posible para reducir el retorno al proceso de producción, de prendas con problemas en la calidad.	2014	Especialistas principales de recursos humanos y calidad
3	Establecer un sistema de estimulación moral que garantice el reconocimiento a las buenas acciones de los trabajadores.	2014	Director general y departamento de recursos humanos
4	Realizar un levantamiento de las condiciones inseguras que pueden provocar accidentes laborales y establecer un orden de prioridad para la eliminación en lo posible de las mismas	2014	Especialista principal de recursos humanos
5	Poner a disposición de todo el colectivo las políticas de GRH definidas para que estas constituyan verdaderas líneas de acción para perfeccionar el trabajo	Enero 2014	Especialista principal de recursos humanos

Nota.

La acción número 1 responde al objetivo a corto plazo número 5.

La acción número 2 responde a los objetivos a mediano plazo 1 y al objetivo a corto plazo 1.

La acción número 3 y 4 se corresponden con el objetivo a corto plazo 6.

La acción 5 responde al objetivo a corto plazo 2

Anexo 13. Listado de indicadores que reforzaran la etapa de implementación y control

Perspectivas de los procesos de la GRH

1. Índice de inventario de personal (IIP)

Significado: Expresa el grado de actualización del inventario de personal.

Objetivo: Valorar el estado del inventario de personal, como herramienta de la gestión de los recursos humanos.

$$IIP = \left[1 - \left(\frac{\text{Datos a adicionar}}{\text{Datos contemplados} + \text{Datos a adicionar}} \right) \right] * \text{coeficiente de ajuste} * 100 \quad 2.1$$

Donde:

Datos a adicionar: son aquellos datos hasta ese momento no contemplados en el inventario y que la práctica demuestre su necesidad.

Datos contemplados: son los datos que el inventario de personal contempla.

Coefficiente de ajuste: adopta valores de 0.8 si el inventario de personal no está automatizado y se considera necesario y factible que lo esté y de 1 si está automatizado o no lo está, pero no se considera necesario o factible.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se toma la información de entrevistas con el personal vinculado a la GRH y la revisión de los inventarios de personal establecidos, para luego proceder con el cálculo de la expresión 2.1.

Responsabilidad: Se determina por el responsable del área de RH.

2. Índice de evaluación del potencial (IEP)

Significado: Expresa el grado de cumplimiento de las evaluaciones del potencial.

Objetivo: Valorar el estado de la evaluación del potencial en la entidad, como herramienta de la gestión de los recursos humanos.

$$IEP = \left(\frac{\text{Trabajadores con evaluación de potencial}}{\text{Total de trabajadores}} \right) * 100 \quad 2.2$$

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se toma la información del propio inventario de personal, donde debe estar recogida la evaluación del potencial de cada trabajador, para posteriormente realizar el cálculo de la expresión 2.2.

Responsabilidad: Se determina por el responsable del área de RH.

3. Índice de selección (IS)

Significado: Expresa el grado de calidad alcanzado en el proceso de selección.

Objetivo: Mostrar el grado de eficacia de la actividad de la selección, en la cual juega un papel importante el grado de planeación de estas.

$$IS = \left(\frac{\text{Trabajadores que vencieron el periodo de prueba}}{\text{Trabajadores seleccionados}} \right) * 100 \quad 2.3$$

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se obtiene la información del área de RH, donde se debe haber registrado la cantidad de trabajadores que estuvieron en periodos de prueba para la selección y los que resultaron seleccionados, luego se aplica la expresión anterior.

Estos datos se extraen del propio proceso de evaluación que se aplique.

Responsabilidad: Se determinan por el responsable del área de RH.

4. Índice de evaluación del desempeño (IED)

Significado: Expresa el grado en que una adecuada GRH permite el logro de resultados satisfactorios.

Objetivo: Valorar el impacto de la GRH en la elevación del desempeño individual, mediante el incremento de la calidad de los resultados de la evaluación del desempeño.

$$IED = \left(\frac{\sum \text{Trabajador evaluado de bien} + \text{Trabajador evaluado de óptimo}}{\text{Total de trabajadores}} \right) * 100 \quad 2.4$$

Las evaluaciones de los trabajadores se determinan mediante el sistema de evaluación que se aplique en cada entidad.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: se toma la información de los resultados de las evaluaciones del desempeño y se aplica la expresión de cálculo 2.4

Responsabilidad: Se determina una vez al año, por el responsable del área de RH.

5. Índice de formación (IF)

Significado: Expresa el grado en que han sido resueltas las demandas de formación de competencias necesarias para el desempeño de la organización.

Objetivo: Mostrar el nivel de formación que existe en la organización, en relación con los que se debería poseer, como resultado de una gestión en el nivel individual, de cargo y de áreas.

$$IF = \left(\frac{\sum_{t=1}^k \frac{TCDt}{TCRCt}}{k} \right) * 100 \quad 2.5$$

Donde:

TCDt: Total de competencias que domina el trabajador t.

TCRCt: Total de competencias exigidas por el cargo donde se desempeña el trabajador t.

K: Total de trabajadores de la organización.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: mediante el análisis de los perfiles de competencias de cada cargo, se determina el total de competencias que deben poseer los trabajadores en este. De los estudios de necesidades de formación realizados a cada trabajador, que se puede complementar con una evaluación que se hace a tal efecto, se determina la cantidad de competencias reales que posee. Luego, se determina el porcentaje que cada trabajador logra cumplir con las competencias deseadas o necesarias y la sumatoria de estos valores se promedia para la organización, para entonces determinar el índice de formación según la expresión 2.5

Responsabilidad: Se determina por el responsable del área de RH.

6. Índice de recompensa (IR)

Significado: Expresa el grado en que se aprovechan las oportunidades de utilizar las recompensas como vía que debe explotar la GRH para impulsar el desempeño individual y de la organización.

Objetivo: Mostrar el nivel de utilización de las oportunidades de recompensas por parte de la GRH, como modo de contribuir al desempeño organizacional. Expresión 2.6

$$IR = \left(\frac{\textit{Elementos utilizados para la recompensa}}{\textit{Elementos utilizados para la recompensa} + \textit{Elementos identificados pero no utilizados}} \right) * 100$$

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Tanto los elementos utilizados para activar recompensas a los trabajadores (alimentación, medios de trabajo y de protección, atención médica, recreación, atención familiar, transportación, etc.) como los que no se consideran o no se explotan cabalmente; se determinan mediante la realización de entrevistas a diferentes funcionarios o trabajadores de la entidad y como resultado de las propias experiencias del responsable de la GRH de la entidad. Información con la cual se calcula la expresión 2.7

7 Índice de seguridad e higiene ocupacional (ISHO)

Significado: Expresa el grado en que las actividades de seguridad e higiene ocupacional, dentro de la GRH, alcanzan su objetivo.

Objetivo: Valorar el impacto de la Seguridad e Higiene Ocupacional, como actividad de la GRH, en el perfeccionamiento de las condiciones de trabajo.

$$ISHO = \left(\frac{\textit{Cantidad de puestos evaluados debien}}{\textit{Cantidad de puestos evaluados}} \right) * 100 \quad 2.8$$

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se toma la información de los resultados de las evaluaciones de las condiciones de trabajo, según la lista de chequeo establecida para cada puesto y se aplica la expresión de cálculo 2.8. Este indicador lo plantea Velázquez Zaldívar (2002).

8. Índice de perspectivas (IPp)

Significado: Expresa el grado en que las actividades de la dirección general y la GRH en particular, crean en los trabajadores perspectivas de cambios positivos.

Objetivos: Conocer el grado en que la creación de perspectivas en los trabajadores son favorables a la organización.

$$IPp = \left(0,5 + \frac{\sum_{i=1}^m IrPi * EPi}{14 * m} \right) \quad 2.9$$

Donde:

IrP: Importancia de la perspectiva Pi

EPi: Estado de la perspectiva i, se determina mediante la mediana de la evaluación del atributo i

m: Cantidad de encuestados.

n: Cantidad de perspectivas en análisis.

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se determina mediante la aplicación del instrumento propuesto por Cuesta Santos (1999), para luego procesarlo mediante la expresión 2.9⁵

Perspectivas económicas

1. Gasto de GRH por peso de ingreso (GGRH/PI)

Significado: Expresa cuanto se invierte, en materia de gestión de los recursos humanos, para lograr el ingreso de una unidad monetaria.

Objetivos: Conocer cuanto cuesta, en materia de gestión de recursos humanos, lograr el ingreso de una unidad monetaria, para lograr reducir los gastos sin afectar el resto de los indicadores o limitar el crecimiento de los mismos.

$$GGRH / PI = \frac{GastosdeGRH}{Ingresos} * 100 \quad 2.10$$

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se utiliza la información que ofrece la contabilidad de los gastos e ingresos, tratando de que se contemplen la mayor cantidad posible de los gastos vinculados con la GRH, que no siempre están contenidos en una misma cuenta o centro de costos. Para luego aplicar la expresión 2.10.

Responsable: Se determina por el responsable del área económica.

⁵ La fiabilidad de esta expresión fue evaluada en la tesis doctoral de Margarita de Guzmán.2006.

2. Gasto de GRH del total de gastos (GGRH/TG)

Significado: Expresa el porcentaje que representa el total de gastos vinculados con la Gestión de los Recursos Humanos del total de Gastos en que ha incurrido la entidad.

Objetivo: Medir el peso de los gastos de la gestión de los recursos humanos en el total de gastos de la entidad.

$$GGRH / TG = \frac{\text{Gastos de GRH}}{\text{Total de gastos}} * 100 \qquad 2.11$$

Sistema de recopilación y procesamiento de la información: Se utiliza la información que ofrece la contabilidad de los gastos, asegurándose que se contemplen la mayor cantidad de gastos vinculados con la GRH, que no siempre están contenidos en una misma cuenta o centro de costos. Para luego aplicar la expresión 2.11.

Responsable: Se determina por el responsable del área económica.