

**PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN  
INTEGRAL DEL CAPITAL HUMANO  
APLICACIÓN EN ALMACENES UNIVERSALES  
S.A. FILIAL GRANMA**



**Tesis presentada en opción al título de master en Ingeniería Industrial**

**Autor: Ing. Daniel Machado Labrada**

**Tutora: Dr. C. Margarita de Miguel Guzmán**

**Holguín, 2011**

**Dedicatoria:**

A mis padres por la preocupación y dedicación permanente a  
la formación profesional de sus hijos

**Agradecimientos:**

Por la contribución a la realización de este trabajo

Especialmente a:

Universidad de Holguín

A la compañía Almacenes Universales S.A.

Gerente General Filial Granma

Tutora

## **RESUMEN**

En esta investigación se diseña un procedimiento que permite a la Filial Granma de Almacenes Universales S.A. planear su capital humano, tanto en cantidad como en cualidad de forma oportuna, mejoras en la gestión del capital humano y de la eficiencia económica; para ello se revisó la literatura internacional y nacional sobre el tema y se elaboró un procedimiento específico que se adapta a las condiciones de la entidad.

Se logran cumplir los objetivos de la investigación como: establecer el marco teórico que sustenta la misma; se diseña el procedimiento a partir de los aciertos de los modelos actuales, de acuerdo a las características de la entidad; se integra al procedimiento la planeación del sistema de gestión integral de capital humano y se aplica el procedimiento diseñado.

La aplicación en la entidad objeto de estudio permite la validación de la técnica diseñada ya que se realizó la planeación del capital humano a largo, mediano plazo y para el año 2011, cumpliendo los requerimientos que dieron origen a la investigación y con una buena aceptación en la entidad, mejoras en la gestión del capital humano y en la eficiencia económica observada en el incremento de la productividad del trabajo y de los indicadores de eficiencia relacionados con el capital humano.

## ÍNDICE

<b>Aspectos</b>	<b>Pág</b>
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.1 ¿Qué es la planeación de los recursos humanos? .....	6
1.2 Modelos y procedimientos de planeación de los recursos humanos .....	7
1.3 Tendencias de la planeación de los recursos humanos en el contexto de la gestión empresarial .....	15
1.3.1 Planeación estratégica .....	15
1.3.2 Cuadro de mando integral .....	16
1.3.3 Competencias profesionales .....	17
1.4 Documentos legales y políticas vinculadas a la planeación de los recursos humanos en Cuba .....	17
1.4.1 Disposiciones emitidas por el Ministerio de trabajo y seguridad social .....	18
1.4.2 Decreto 281. Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal .....	20
1.4.3 Normas cubanas sobre el sistema de gestión integrada de capital humano .....	20
1.5 La Planeación del capital humano en el contexto del perfeccionamiento del modelo económico cubano .....	22
1.5.1 La planeación del capital humano en Almacenes Universales S.A. Filial Granma .....	23
1.6 Conclusiones parciales .....	26
CAPITULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN INTEGRAL DEL CAPITAL HUMANO (PICH) .....	27
2.1 Etapa 1. Preparación y diagnóstico .....	27
2.2 Etapa 2: Pronóstico .....	31
2.3 Etapa 3. Proyecciones .....	35
2.4 Etapa 4. Implementación y retroalimentación .....	41
2.5 Conclusiones parciales .....	43
CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN INTEGRAL DEL CAPITAL HUMANO EN LA FILIAL GRANMA DE ALMACENES UNIVERSALES S.A ...	45
3.1 Etapa 1 Preparación y diagnóstico .....	45
3.2 Etapa 2: Pronóstico .....	52
3.3 Etapa 3. Proyecciones .....	63

3.4 Etapa 4. Implementación y retroalimentación .....	67
CONCLUSIONES .....	69
RECOMENDACIONES .....	70
BIBLIOGRAFIA .....	71
ANEXOS .....	75

## INTRODUCCIÓN

Desde el año 1911 que se reconoce como el de la aparición del primer enfoque científico de la administración, cuando Frederick Taylor comenzó a observar al hombre, la ejecución de las tareas y la medición de las operaciones, como vías para el incremento de la productividad; la administración se ha enriquecido en métodos, conocimientos, técnicas que la han convertido en una ciencia, innumerables escuelas, teorías se han desarrollado. Se establecieron las funciones básicas en las estructuras de las organizaciones, donde la de personal, como tendencia estaba presente en la mayoría de estas.

El incremento de la producción y la lucha por los mercados ha provocado que las empresas se vean obligadas a prestar atención, a aspectos que en tiempos atrás, no se hubiera pensado que estuvieran en la filosofía de un empresario capitalista, dígase la calidad y los recursos humanos.

Actualmente es común situar al recurso humano en el centro de la administración moderna, por tanto, se han desarrollado modelos para la gestión efectiva de este importante recurso, estos modelos han ido integrando un número creciente de elementos que la hacen cada vez más compleja dentro de la organización en correspondencia con la estrategia, presupuestos económicos y factores objetivos que enfrentan las organizaciones. La gestión de los recursos humanos forma parte de un sistema, no siendo posible su análisis separada de los demás elementos que integran la organización dígase ventas, finanzas, etc. y al entorno cada vez más agresivo no solo por la competencia, sino por las crisis económica y otros factores que son determinantes en la política a seguir por la organización con relación a sus recursos humanos tanto en cantidad como en cualidad.

Por tanto, se hace imprescindible prever todos los factores que influyen a corto y a largo plazo y que determinarán obtener en el futuro los resultados esperados en cuanto a los recursos humanos, y eso solo es posible mediante un proceso de planeación efectiva, como función principal para la aplicación del ciclo básico de la dirección y la cual garantiza el resto de las funciones y procesos.

La planeación de los recursos humanos (PRH) y de otras funciones de la organización, son aspectos que también se han incorporado con fuerza en el ámbito empresarial, como vías de lograr ventajas competitivas y prever todos los factores que favorecen o entorpecen el cumplimiento de los objetivos principales de la organización. A estos también le han

prestado una mayor atención los empresarios y se rompe el mito de la ley ciega del mercado, y obliga a estos a preocuparse del futuro como ventaja competitiva y adaptación a los cambios del entorno, llegando a tener su expresión más actual en la planeación estratégica.

En la contemporaneidad, la PRH se orienta no solo a lo cuantitativo, sino que reconoce y abarca la necesidad de considerar las competencias humanas como variable que se planifica, donde se destacan autores como: De Miguel Guzmán (2006), Sánchez Rodríguez (2007) y Cuesta Santos (2010)

Estos enfoques actuales ya presentan un mayor alcance que sus predecesores dándole a planeación de los recursos humanos una visión sistémica, con el enfoque de la gestión integrada de los recursos humanos, y como función básica de dicha gestión.

En Cuba desde el triunfo de la Revolución en 1959 y la declaración del carácter socialista de la misma, se establece el principio del hombre como elemento fundamental de la sociedad, igualmente como principios del sistema de producción elegido, la calidad y la planificación han sido parte del mismo. En el sistema empresarial se centralizan la mayor parte de las decisiones, por tanto, las empresas no tenían facultad para gestionar sus recursos humanos, ni para planificar los mismos, sin embargo teniendo en cuenta la preparación de los directivos y de las organizaciones en la materia, esta centralización permitió la introducción y generalización de importantes conceptos y disposiciones legales que beneficiaban al trabajador, siendo el más notable el relacionado con la protección e higiene del trabajo, emitiéndose una ley específica para ello. Estos resultados que superaban ampliamente las difíciles condiciones en que se desenvolvían los trabajadores antes del triunfo de la Revolución, no indican que no existan deficiencias, reconocidas actualmente por la propia dirección del país y por el Ministerio del trabajo y seguridad social, aspectos como plantillas infladas, pagos sin respaldos productivos, acciones de atención al hombre sin correspondencia con los resultados productivos de las organizaciones, han provocado que la Empresa estatal socialista no haya sido lo eficiente que se necesita, entre otras causas, por un manejo inadecuado de sus recursos humanos.

Dentro de la organización objeto de estudio, a través de la realización de auditorías a los recursos humanos como parte de esta investigación, se han detectado deficiencias, a pesar del poco tiempo de creada, como:

- La planeación se efectúa fundamentalmente a corto plazo, profundizando en lo cuantitativo; se realizan planes de formación, de seguridad y salud, de organización



del trabajo de manera aislada, sin un enfoque en sistema, ni orientados a favorecer las competencias profesionales y la estrategia empresarial

- No están establecidas y aprobadas las políticas y objetivos de recursos humanos
- Solo un 55.5 % de la fuerza de trabajo de la entidad corresponde a la categoría de obreros
- Del total de la fuerza de trabajo solo un 41.5 % genera ingresos
- La productividad del trabajo es un 3 % inferior a la media de la compañía
- No se tienen definidas las competencias profesionales.
- 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 los servicios
- Además se han aplicados técnicas para la determinación del número de trabajadores con un enfoque solamente cuantitativo, basados en el análisis de carga y capacidad, sin valorar la complejidad de este problema desde factores económicos, sociales y sin claridad de los métodos y técnicas específicas para la entidad por lo que no han sido efectivo para demostrar la plantilla requerida

Todo lo anterior demuestra que en la entidad no se realiza de forma adecuada y de forma integral el proceso de planeación que le permita contar oportunamente con los recursos humanos en cantidad y cualidad que se requieren y las acciones asociadas a su gestión, por tanto, esto constituye un **problema científico** a resolver y que demanda la aplicación de métodos de igual carácter.

Siendo el **objeto de la investigación** el Sistema de gestión de los recursos humanos.

Por tanto el **objetivo general** de la investigación consiste en diseñar un procedimiento para la planeación integral de los recursos humanos que le permita a la entidad disponer de los trabajadores competentes en las cantidades y momentos oportunos, mejoras en la gestión de los recursos humanos, y en la eficiencia económica de la entidad.

Para cumplir el objetivo general se establecieron los **objetivos específicos** siguientes:

- Crear un marco teórico sobre las principales tendencias actuales de la planeación de los recursos humanos, como actividad básica de la gestión de los recursos humanos GRH y como necesidad esencial para la entidad objeto de estudio
- Diseñar el procedimiento a partir de los aciertos y limitaciones de los procedimientos actuales de PRH, de acuerdo a las características propias de la entidad

- Integrar la implementación del Sistema de gestión integrada del capital humano según las normas cubanas de la serie 3000 / 2007 y adaptarse a las disposiciones legales establecidas actualmente en el país sobre el tema
- Aplicar el procedimiento en la entidad objeto de estudio

El **campo de acción** fue la planeación de los recursos humanos y para dar solución al problema científico se formuló la **hipótesis** siguiente si se diseña y aplica el procedimiento para la planeación integral de los recursos humanos entonces se contribuirá a disponer de los trabajadores competentes en las cantidades y momentos oportunos, mejoras a la gestión de los recursos humanos y a la eficiencia de la entidad.

Esta hipótesis queda demostrada si se comprueba que:

1. El procedimiento diseñado se caracteriza, tanto en su concepción como en su implantación, por poseer las cualidades que hacen factible su aplicación racional en el objeto de estudio práctico a partir de su pertinencia, así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otras entidades de la compañía
2. La aplicación del procedimiento seleccionado para realizar la planeación integral de los recursos humanos permite:
  - Diagnosticar y evaluar el estado de la gestión de los recursos humanos en la entidad objeto de estudio
  - Identificar acciones de mejoras de la gestión de recursos humanos en la organización
  - Tomar decisiones pertinentes y formular estrategias para el mejoramiento gradual de los resultados en términos de eficiencia y propios de la GRH, así como la introducción y adecuación del sistema a lo establecido en la norma cubana 3000/2007 y demás disposiciones legales que rigen estos aspectos en el país

El valor práctico de esta investigación se observa en el aporte brindado a la entidad para determinar la cantidad de trabajadores competentes en los momentos oportunos respondiendo al proceso de perfeccionamiento que se aplica y a las exigencias en que se encuentra inmerso el país de reorganización de la fuerza laboral basado en el análisis, revisión y adecuación de las plantillas de cargos, llamado realizado por el propio presidente del Consejo de Estado General de Ejército Raúl Castro Ruz en el IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunista celebrado en La Habana el 4 de abril del año 2010 donde señaló.... Si mantenemos plantillas infladas en casi todos los ámbitos del quehacer nacional y

pagamos salarios sin vínculo con los resultados, elevando la masa de dinero en circulación, no podemos esperar que los precios detengan su ascenso constante deteriorando la capacidad adquisitiva del pueblo...

Los aportes de este procedimiento consisten en que se adapta a las disposiciones legales establecidas actualmente en el país sobre planeación de los recursos humanos; logra integrarse con las normas cubanas del sistema de gestión integrada de capital humano; además del enfoque integral y estratégico incorporado de los modelos actuales consultados se introdujo el enfoque de la mejora continua a partir de la propuesta de objetivos con esa naturaleza; se ajusta a los plazos requeridos por la planeación económica; se alinea en los plazos de tiempo con los lineamientos económicos del país; se logra una mayor integralidad del plan de acciones a corto plazo uniendo todas las relacionadas con el capital humano en un solo proyecto, lo que hace más efectiva la implementación y el control.

En el desarrollo de la investigación se emplearon métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas propias de la ingeniería industrial:

- Análisis y síntesis de la investigación: obtenida durante la revisión de la literatura y documentación especializada
- Inductivo – deductivo: para diagnosticar los aspectos del objeto de investigación y el diseño y aplicación del procedimiento desarrollado
- Métodos empíricos: encuestas, entrevistas y cuestionarios

Para su presentación esta tesis se estructuró en lo adelante de la manera siguiente: un capítulo 1: que contiene el marco teórico que sustentó la investigación, dividido por los aspectos principales; un capítulo 2, donde se expone el procedimiento con los aportes fruto de la investigación; un capítulo 3, donde se instrumenta la aplicación del procedimiento a la entidad; un cuerpo con las conclusiones y recomendaciones; posteriormente la bibliografía consultada y finalmente un grupo de anexos de necesaria inclusión.

## **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Este capítulo tiene como objetivo el análisis de los enfoques sobre la PRH, haciendo énfasis en los actuales y que presentan el enfoque integral y estratégico; se analizan aspectos modernos de la gestión empresarial y su influencia en la planeación de los recursos humanos; se identifica la documentación legal establecida en el país relacionada con el proceso de planeación de los recursos humanos; contexto actual en que se desarrolla este proceso en el país y aspectos principales en la entidad objeto de estudio. El hilo conductor seguido para la construcción del marco teórico práctico referencial se muestra en la figura 1.1.

### **1.1 ¿Qué es la planeación de los recursos humanos?**

De Miguel Guzmán (2006) desarrolla un análisis de varias definiciones de PRH mediante el estudio de las variables en ellos contenidas. Concluyéndose que las variables pueden ser agrupadas en 6 criterios. Del estudio realizado concluye que 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 motivación individual de acuerdo con la estrategia de la organización y las exigencias y particularidades de cada cargo u ocupación. Esta definición para el autor se ajusta a los intereses de la investigación, ya que abarca no solo la cantidad de personal y de sus competencias sino el desarrollo y motivación individual siendo un enfoque integrador.

De lo anterior el autor considera como objetivos que persigue la planeación de recursos humanos:

- 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 estos estén en correspondencia con los presupuestos económicos y tendencias
- Incrementar la productividad del trabajo

## **1.2 Modelos y procedimientos de planeación de los recursos humanos**

Existen autores que han propuestos modelos y procedimientos para realizar la planeación de los recursos humanos dentro de los que se destacan:

El Modelo de PRH de 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 (incluyendo acción informativa y COIE).

En él es difícil decir donde termina un paso y donde comienza el siguiente. Además de ser cíclico, el proceso de PRH también es recíclico, o sea que las actividades de la planeación se formulan y reformulan sobre una base continua. Todos los componentes y facetas del proceso de PRH están interrelacionados en una forma dinámica.

Como algo significativo que se puede observar en este proceso, es su carácter continuo y la estrecha vinculación que existe entre los 5 componentes del mismo. Además analiza la auditoría de los recursos humanos como algo esencial para la planificación de los mismos.

En el componente planeación de la organización al analizar las variables que afectan la misma no tiene en cuenta las amenazas del entorno. Por su parte en los programas de acción no se especifica un procedimiento o una secuencia lógica de pasos para llevarlos a cabo, y tampoco se hace mención a las técnicas que para ello se puedan emplear. Por otro lado en ningún momento se tiene en cuenta el ambiente laboral, las condiciones higiénicas, ergonómicas y de seguridad.

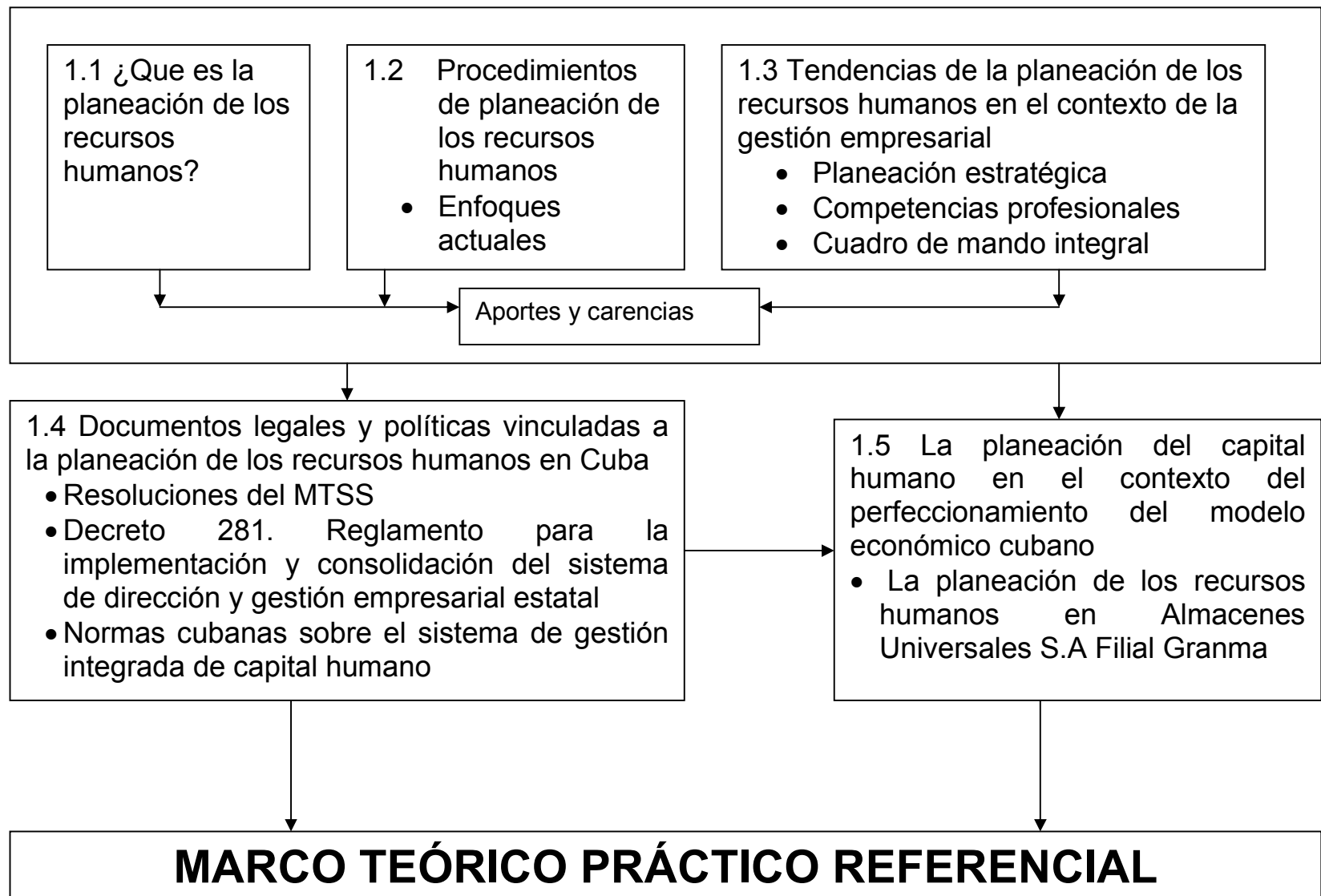


Figura. 1.1 Hilo conductor seguido para la elaboración del marco teórico práctico referencial de la investigación

Fuente: Elaboración propia

El Modelo de PRH de Francisco Javier Barranco (1994), en este la PRH se presenta con un concepto mucho más amplio que la mera asignación de personal por área de actividad que sería, exclusivamente, la planificación de plantillas.

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. Consecuencia de esto será la planificación de los procesos de reclutamiento y selección, es decir, la estrategia adecuada para cubrir las necesidades de personal. En el plan de formación se prevé completar las deficiencias, integrar a los empleados de nuevo ingreso en la empresa y preparar los mandos futuros. En el de promoción planificar el desarrollo de las carreras profesionales dentro de la empresa y se concluye, todo ello, con las previsiones de gastos de personal.

Todo ello contemplado dentro del marco de la organización, ya que una buena organización es aquella que se caracteriza porque permite establecer la estructura más eficaz que la empresa tendrá en el futuro. La organización indicará las responsabilidades de las diferentes áreas de trabajo, a través del análisis y valoración de los puestos, las actividades concretas a realizar y los perfiles ideales de los ocupantes. El análisis de las cargas determinará el número de trabajadores necesarios para cada función, es decir, la saturación de los puestos de trabajo.

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.

Como deficiencias de este modelo se puede señalar que no es posible apreciar la interrelación de todas las actividades contempladas. Además, se observa la ausencia de otros elementos claves como son la planificación de la evaluación del desempeño, la compensación y la auditoría. Tampoco existe claridad en la diferenciación de la planificación en los diferentes plazos de tiempo (corto, mediano y largo). La interpretación de este esquema se ve afectado por insuficiencias en la ubicación e interrelación de los factores internos y externos que influyen directamente en la organización.

En la propuesta de James Walker citado por Werther & Davis (2001) se proponen cuatro niveles de complejidad en la predicción de los requerimientos de recursos humanos. Abarca, desde discusiones informales hasta sistemas de cómputo sumamente complejos.

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.

Es de gran interés resaltar esta propuesta de técnicas de pronósticos que estos autores citan en dicho libro para determinar las necesidades del personal, ya que las mismas son de gran valor para la PRH, pues brindan en términos cuantitativos la plantilla que será necesario tener en el futuro; sin embargo esto no constituye un procedimiento de planeación de los recursos humanos, pues sólo proponen los cuatro niveles de complejidad en la previsión de la fuerza de trabajo así como las técnicas de pronósticos a utilizar.

Por su parte, Harper y Lynch (1992) plantean como fases de la planeación las siguientes:

1- Auto análisis: aquí es necesario conocer las áreas de actividad, las funciones de éstas, las categorías profesionales que las componen, los niveles de capacitación actual, la



experiencia aportada por cada operario, etcétera. En esta fase es necesario: obtener un trazado exacto del organigrama de la empresa, identificar todas y cada una de las áreas de actividad que integran la organización, determinar las funciones de ellas, inventariarse y describirse ampliamente todos y cada uno de los puestos existentes en la actualidad, inventario de personal íntegro de la empresa (ratios de edades, antigüedades, rotación, ausentismo, entre otros); evaluación de la organización del trabajo.

Tomando como criterios de evaluación: eficacia; autonomía de pequeños sistemas; estabilidad del sistema de producción; puestos de trabajo atractivos; calidad del medio ambiente. Se concluye con las fases de previsión, programación, ejecución y seguimiento.

En esta obra se solidarizan con las áreas que comprende la planificación de los recursos humanos planteadas por Eugenio Recio Figueras (1986):

- a) Plantilla: ¿Qué plantilla se tendrá?, ¿Cómo quedará previsiblemente constituida la plantilla?
- b) Necesidad de personal: ¿Qué plantilla se requerirá?
- c) Carreras profesionales: ¿Qué trabajador de la plantilla actual es promocionable para cubrir las futuras necesidades de personal?
- d) Reclutamiento de personal: ¿Cómo y dónde obtener profesionales en el futuro?
- e) Formación: ¿A quién formar, en qué momento y para qué?
- f) Costos de personal: ¿Cuánto nos costará la plantilla que se ha previsto necesaria?

Según estos autores, la "optimización de plantillas", piedra de toque de toda estrategia de recursos humanos, exige, sin embargo, un responsable "análisis previsional" en base al cual realizar planificaciones y previsiones a medio y largo plazo, pues de lo contrario, pueden generarse elevadísimos costos sociales que abran paso a graves desajustes en el mercado de trabajo, y por ende, a conflictos sociales de difícil solución.

Entonces, la información necesaria para llevar a cabo una adecuada política de optimización de plantillas es la siguiente:

- 1- Estructura organizativa de la empresa
- 2- La plantilla de la empresa y de los trabajadores individualmente
- 3- Puestos de trabajo existentes en la organización (descripciones de puestos)
- 4- Todos y cada uno de los pasos que componen los ciclos de trabajo
- 5- Tiempo invertido en cada tarea, así como el cómputo del tiempo improductivo
- 6- Disposición logística de la maquinaria, herramientas y materiales
- 7- Coyuntura socioeconómica de la empresa a través de los indicadores claves de actividad

## 8- Entorno económico y social del sector

Los objetivos que se persiguen con la implantación de métodos que optimicen la plantilla son:

- Incrementar la productividad de la mano de obra, tanto directa como indirecta
- Disminuir los tiempos muertos, improductivos, que generan un alto costo
- Calificar y adaptar la mano de obra a la nueva configuración de procesos
- Optimizar la capacidad productiva
- Incrementar la rentabilidad y competitividad de las áreas de negocio, (consecuencia de lo anterior)

En "Planificación estratégica de personal y optimización de plantillas" (Harper y Lynch, 1992), aparece reflejado el sistema HARPER de previsión de plantillas.

En este manual se plantea que existen diferencias a la hora de prever a corto, mediano y a largo plazo en cuanto a las herramientas utilizadas.

Harper y Lynch 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.

Otro aporte de estos autores es el sistema HARPER para el cálculo de necesidades de personal, especificando las diferencias existentes a la hora de prever a corto, mediano y largo plazo.

Con respecto a este sistema se puede señalar que en el caso del cálculo de plantilla a largo y medio plazo sólo se hace un análisis cuantitativo sin tener en cuenta el análisis cualitativo, el cuál determina cómo debe ser la persona y por ende determinar entre unos cuantos candidatos cuál es el más idóneo.

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, citados por Harper y Lynch, (1992). Desglosando este objetivo general en sus objetivos específicos, podrá percibirse como, mediante esta actividad necesariamente habrán de integrarse o considerarse como sistema el conjunto de actividades claves de la GRH. Estos objetivos específicos, a su vez, pueden ser sintetizados en dos que focalizan la atención fundamental del proceso de PRH:

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

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

El Dr. 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.

Para su cálculo se emplean las expresiones:

$$POP-(POE-PPPOE)=\text{Déficit}$$

$$PA-POE=\text{Excedencia}$$

Donde:

PA: Plantilla actual con que cuenta la organización.

POE: Plantilla objetiva existente. Se obtiene de la evaluación del personal del sistema de selección y formación que se determine (de la PA, que trabajadores son idóneos para desempeñar diferentes cargos). Como resultado de ellos se posee el número total de trabajadores idóneos para desempeñar las tareas.

PPPOE: Pérdidas Previsibles de la POE. Se obtiene del análisis de la información de la plantilla. Aquí se incluyen las jubilaciones, rotaciones externas e internas previstas, licencia de maternidad, entre otras.

POP: Plantilla Objetiva Proyectada (calculada). Se obtiene de la aplicación de los métodos y técnicas para la determinación de la cantidad de personal.

Debe seguirse el siguiente procedimiento:

- ✓ Análisis de la estructura
- ✓ Clasificación por categorías ocupacionales
- ✓ Aplicación de técnicas específicas

Las limitaciones fundamentales responden a que la actividad de PRH se desarrolla dentro una “caja negra” pues no se observa que pasa en ella; sino que las mismas se encuentran ubicadas mediante un orden cronológico. Tampoco se analizan los factores externos que influyen en esta planeación. Es decir, que el mismo es eminentemente descriptivo, por lo que no se aprecian las interrelaciones de las diferentes actividades.

Modelos MERCER, (Carlos Iglesias, 1999), el cual está formado por la estrategia de negocio, los requisitos laborales y la estrategia de los recursos humanos, aquí se sigue un proceso de planificación estratégica en tres fases para alinear las prácticas de GRH. Estas fases son:

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

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

Fase III: Desarrollar un plan detallado con iniciativas prioritarias para eliminar o cubrir los vacíos, posibles pruebas piloto, la infraestructura y los recursos necesarios de implantación para ejecutar el plan de manera exitosa, y finalmente, un cuadro de mando y un conjunto de indicadores para evaluar el progreso e impacto de la estrategia de la función de recursos humanos, la metodología, herramientas y enfoques deben estar diseñados para conseguir el compromiso, la implicación y soporte activo de distintos grupos de interés, accionistas, ejecutivos, empleados, fuerzas sociales e incluso clientes y proveedores.

Por su parte 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 tiene un carácter estratégico, ya que no sólo brinda como determinar el número de empleados necesarios, sino que luego de conocer la situación actual, se analizan los posibles cambios que ocurrirán en el futuro y que de una manera u otra implicarán transformaciones en materia de los recursos humanos. Una vez obtenido el número de personal idóneo que se necesitará en el momento oportuno se deben planear las restantes actividades por las que transita la carrera del trabajador desde que entra hasta que sale de la organización; las limitaciones fundamentales es que está orientado para

entidades del turismo, no considera la serie de NC 3000, abarca un periodo de tiempo muy largo de ejecución y no explica como se ajusta a la planificación económica; está orientado a ser ejecutado por consultores externos y el cuadro de mando presenta indicadores muy difícil de tener una aplicación práctica.

Como se ha podido apreciar, una 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.

### **1.3 Tendencias de la planeación de los recursos humanos en el contexto de la gestión empresarial**

El objetivo que se persigue es analizar cómo influyen aspectos actuales de la gestión empresarial en la planeación de los recursos humanos como: la planeación estratégica, el cuadro de mando integral, las competencias profesionales.

#### **1.3.1 Planeación estratégica**

La estrategia surge en el campo militar y se ve como competencia para derrotar al enemigo, pasa por una etapa donde la interrelación de la organización con el entorno es protagonista y una segunda de formulación y cumplimiento de objetivos organizacionales, y después de muchos años regresa a la competencia; esta vez es en el mercado, esta última liderada por el neoliberalismo norteamericano, debiendo desplazarse la estrategia hacia los valores dándole un enfoque humanista, y es en Cuba donde se inicia este proceso de cambio y enriquecimiento de la dirección estratégica. Ronda 2007.

¿Cómo orientar y conducir una empresa a largo plazo? Este es el tema de la estrategia, el problema perenne de toda organización y la responsabilidad esencial de sus directivos, que implica coordinar el trabajo de todas las personas en la organización alineadas por criterios comunes. La estrategia proporciona estos criterios comunes, que se concretan mediante objetivos, políticas y procedimientos. Ogliastri 2004.

Existe un elemento común en los diferentes modelos de planeación estratégica y es el necesario análisis del entorno externo e interno de la organización y que su reflejo está en la aplicación de la matriz DAFO.

El objetivo principal de la planeación estratégica de la organización es tener una visión del futuro que le permita sacar ventaja sobre la competencia, a través de la definición de las estrategias maestras, de unidades estratégicas de negocios y de las funcionales que tributan al cumplimiento de estas primeras, por tanto, las estrategias de recursos humanos siempre van a tributar al cumplimiento de las estrategias principales o maestras de la organización las cuales buscan ser líderes ya sea por la diferenciación o la reducción de costos; por tanto, es determinante en el proceso de planeación de los recursos humanos identificar cuáles son las acciones en materia de recursos humanos a realizar para favorecer las estrategias de la organización en todo momento.

### **1.3.2 Cuadro de mando integral**

En los últimos años, como parte de estos esfuerzos se ha consolidado, con gran intensidad y nivel de aceptación, el cuadro de mando integral (CMI) también conocido como balanced scorecard o tablero de comando o control, surgido de modo paralelo en la década de los 60 en Francia (bajo el nombre de tableau de bord) y en Estados Unidos, específicamente en General Electric, a partir de la definición de ocho áreas claves para el control de los procesos a corto y largo plazos. Sin embargo, estos enfoques presentaban una limitante, no lograban su integración con las estrategias establecidas (Creelman, 1998). Estas deficiencias iniciales fueron salvadas en los finales de los 90 por Kaplan y Norton (2001), los que afirman:

El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI enfatiza en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

Específicamente, para el área de recursos humanos se han realizado propuestas de CMI (Becker y otros, 2001; Soto Álvarez, 2003; Simón, 2004; Fundipe, 2004 y Cuesta Santos, 2005, De Miguel Guzmán, 2006) con el objetivo de medir la contribución del área a la estrategia de la organización, el desempeño de la misma y el cumplimiento de los lineamientos estratégicos establecidos para esta. En este sentido, los indicadores fundamentales se establecen para evaluar la satisfacción, retención y productividad de los trabajadores en la organización, además del desempeño de los procesos que se dan en el área, vinculados con la gestión de recursos humanos y el impacto financiero de los mismos.

### **1.3.3 Competencias profesionales**

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 realiza 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.

### **1.4 Documentos legales y políticas vinculadas a la planeación de los recursos humanos en Cuba**

En el escenario que actualmente se desarrollan las organizaciones en Cuba vienen sucediéndose transformaciones favorables, que tienden a que la función de recursos

humanos se acerque a los enfoques más actuales generalmente aceptados. Hay sin dudas una tendencia hacia la adecuación tanto de términos como conceptos a los aspectos más modernos de la gestión de los recursos humanos, aunque aún falta mucho para que se logre un enfoque integral.

#### **1.4.1 Disposiciones emitidas por el Ministerio de trabajo y seguridad social**

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 como 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, siendo un 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 35 del 2010 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

Entre las ventajas que poseen estas regulaciones se pueden señalar: se incluyen como aspectos de obligado cumplimiento elementos importantes que favorecen la planeación de los recursos humanos en las entidades como: la determinación y optimización de las plantillas; la determinación de necesidades de capacitación y desarrollo; la determinación y certificación de las competencias profesionales como base de la capacitación; la identificación de riesgos a la seguridad y salud de los trabajadores, el enfoque del perfil amplio en los calificadores de cargos.

En cambio también se puede referir limitaciones como: resultan muy generales; se emplean indistintamente formas para definir un mismo aspecto, el término competencias profesionales es poco empleado, se establece generalmente el término requisitos de idoneidad; la determinación de plantillas se limita solo a métodos cuantitativos obviando otros factores que influyen, los calificadores de cargos se ven limitados en las entidades pequeñas y no se establece el papel que juegan los profesiogramas.

#### **1.4.2 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 trabajaran para certificar el sistema de capital humano por las normas cubanas 3000 sistema de gestión integrada de capital humano.

#### **1.4.3 Normas cubanas sobre el sistema de gestión integrada de capital humano**

La Oficina Nacional de Normalización emitió en mayo del 2007 las normas cubanas (NC) referentes al Sistema de gestión integrada de capital humano, esta serie de normas contemplan: las NC 3000: 2007 Vocabulario, NC 3001:2007 Requisitos y la NC 3002: 2007 Implementación.

Estas normas forman parte del modelo cubano de gestión del capital humano, el cual contempla 9 módulos interrelacionados, los cuales se enuncian a continuación:

**Competencias laborales:** son la base de este modelo; simbolizan lo que es y lo que hace la empresa y los vínculos existentes entre sus trabajadores. La alta dirección dirige y controla la identificación de las competencias que distinguen las características peculiares de la empresa, denominadas competencias distintivas, las de los procesos de las actividades principales y las competencias relativas a los puestos de trabajo.

**Organización del trabajo:** integra los recursos humanos con los equipos y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimiento), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles adecuados de seguridad, salud y exigencias ergonómicas, para lograr la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la empresa y satisfacer las necesidades de la sociedad y de sus trabajadores. Está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño de procesos y puestos de trabajo, y al incremento del valor agregado.

**Selección e integración de los recursos humanos:** La alta dirección de la empresa establece la política de selección e integración de los recursos humanos, basada en la legislación vigente, controla la efectividad de las técnicas y procedimientos que se aplican y evalúa su contribución al cumplimiento de los objetivos y su estrategia empresarial. A través de la selección se eligen los candidatos entre los reclutados más idóneos y de mayor competencia para desempeñar tanto los cargos existentes, así como los de nueva creación, en correspondencia con el perfil de competencias de los cargos.

**Formación y desarrollo:** A partir de la determinación de necesidades de cada trabajador, la capacitación está en función del desarrollo de la idoneidad y la competencia laboral, para el logro de los objetivos, alineado a la estrategia empresarial. Se concibe como una inversión y no como un gasto, enfatizando en la aplicación de los conocimientos adquiridos, las habilidades desarrolladas, en la eficiencia y eficacia de las empresas.

**Estimulación material y moral:** se rige por el principio de distribución “de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo”, en combinación con la estimulación moral dirigida a fortalecer la conciencia revolucionaria y la motivación para alcanzar un alto desempeño económico y social. El salario es el principal estímulo material. Quien más aporta en cantidad y calidad a la sociedad debe recibir más.

**Seguridad y salud en el trabajo:** está orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura para que el trabajador desarrolle su labor eficientemente y sin riesgos, procurando condiciones ergonómicas, evitando sucesos y daños que puedan afectar su salud e integridad, al patrimonio de la empresa y al medio ambiente.

**Evaluación del desempeño:** Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área.

**Comunicación institucional:** La integración estratégica de la gestión de recursos humanos con la participación efectiva de los trabajadores sólo puede lograrse mediante procesos de comunicación que logren establecer consenso y unidad de acción en la empresa para materializar la estrategia, asimilar y desarrollar las competencias necesarias, la innovación y buscarle soluciones a los problemas. La dirección formula, aplica y controla la estrategia comunicativa de la empresa, en la que la comunicación hombre a hombre resulta clave.

**Autocontrol:** Los principios que sustentan el autocontrol son preventivos, educativos y promotores de valores, y están dirigidos a comprobar los resultados del sistema de gestión integrada de capital humano. Asegura que el sistema de gestión integrada de capital humano que se diseñe tenga efectiva integración con la estrategia de la empresa, que las políticas estén bien diseñadas, que se cumplan y que no se distorsionen. Servirá para medir su impacto en los usuarios, proveedores, otras entidades, el cumplimiento de los compromisos con la sociedad y con los propios trabajadores.

En la norma se define la planificación de capital humano como el conjunto de actividades del proceso que permiten prever escenarios, evaluar determinadas situaciones, manejar los costos, seleccionar recursos, determinar las etapas y medios, documentar las propuestas y elaborar planes que llevan a la organización a disponer del capital humano necesario para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Aunque en varios de los módulos aparecen aspectos relacionados con la planeación del capital humano, en ninguno de sus requisitos se establece la necesidad de una planeación integral de los recursos humanos, de todas formas no hay contradicción entre lo establecido en la norma y la concepción de la planeación integral de los recursos humanos y según el criterio del autor se pueden complementar.

### **1.5 La Planeación del capital humano en el contexto del perfeccionamiento del modelo económico cubano**

La política económica que regirá el país en los próximos 5 años se aprobaron en el VI Congreso del PCC, uno de los aspectos tenidos en cuenta para el diseño del procedimiento

fueron los lineamientos aprobados con el objetivo del perfeccionamiento del modelo económico cubano.

En estos lineamientos se definen aspectos muy importantes que no pueden ser obviados por las empresas, uno de estos aspectos es lo relacionado con la inviolabilidad de los planes por tanto, las entidades tendrán que realizar planes objetivos y ajustar su gestión a estos, sino verán afectada su actividad; otro aspecto importante es lo relacionado con el empleo racional de la fuerza de trabajo, afectada por plantillas infladas en la mayoría de las empresas y organismos, que limitan el incremento de la productividad, siendo una prioridad la reorganización laboral fundamentalmente hacia actividades productivas, descargando las actividades administrativas; por tanto, será vital contar con mecanismos efectivos para demostrar que se cuenta con un número óptimo de fuerza de trabajo y lo fundamental que estos fenómenos no se regeneren; todo lo anterior demuestra que la situación actual del país favorece los procesos de planeación del capital humano como la única vía efectiva de realizar la determinación y uso racional de este importante recurso. También en estos lineamientos se hace énfasis a la idoneidad demostrada como la base para otorgar el mejor derecho a los trabajadores para permanecer en los cargos antes procesos de amortización de plazas que serán necesarios e imprescindibles.

#### **1.5.1 La planeación del capital humano en Almacenes Universales S.A. Filial Granma**

Desde el año 2007 que se crea la filial Granma dentro de la compañía Almacenes Universales S.A perteneciente al sistema empresarial de las FAR se aplican los conceptos del proceso de perfeccionamiento empresarial, y los específicos relacionados con el Sistema de capital humano; la planeación de los recursos humanos no es un proceso efectivo dentro de la entidad, puesto que no presenta el enfoque en sistema e integral, la entidad a pesar de ser joven, no ha estado exenta de deficiencias.

Lo anterior se pudo comprobar con la realización de un proceso de auditoría a los recursos humanos; en la figura 1.2 se muestra la no existencia de una composición adecuada por categorías ocupacionales.

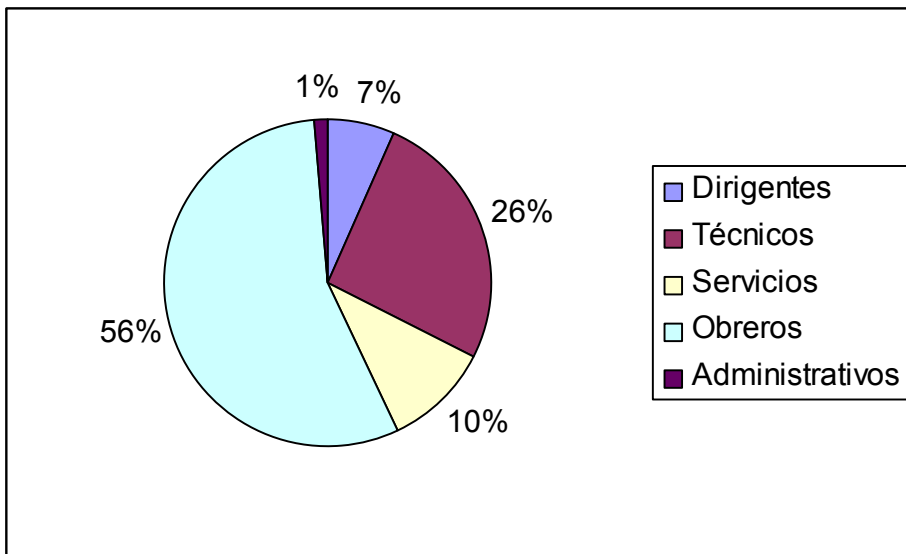


Fig. 1. 1 Composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacionales

Existiendo un 56.0 % de trabajadores en la categoría de obrero, siendo esta una entidad mayoritariamente de actividades realizadas por trabajadores comprendidos en esa categoría; por tanto, existe un sobredimensionamiento en el resto que afecta la eficiencia y la productividad de la entidad.

Con relación a la productividad por hombre esta no alcanza los niveles medios de la compañía como se muestra en la figura 1.3, incumplándose uno de los objetivos estratégicos de la actividad:

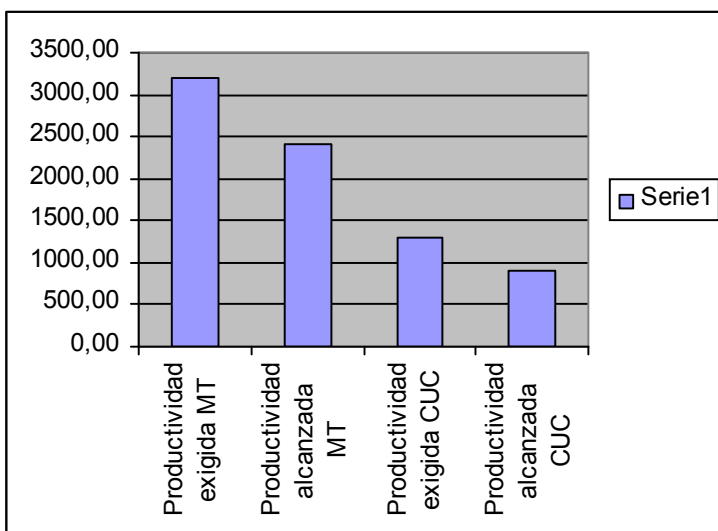


Fig. 1.3 Relación productividad exigida con la real alcanzada

En esto incide, que en la actividad principal que es la transportación de mercancías se concentre solo el 30 % de los trabajadores de la entidad, como se refleja en la figura 1.4.

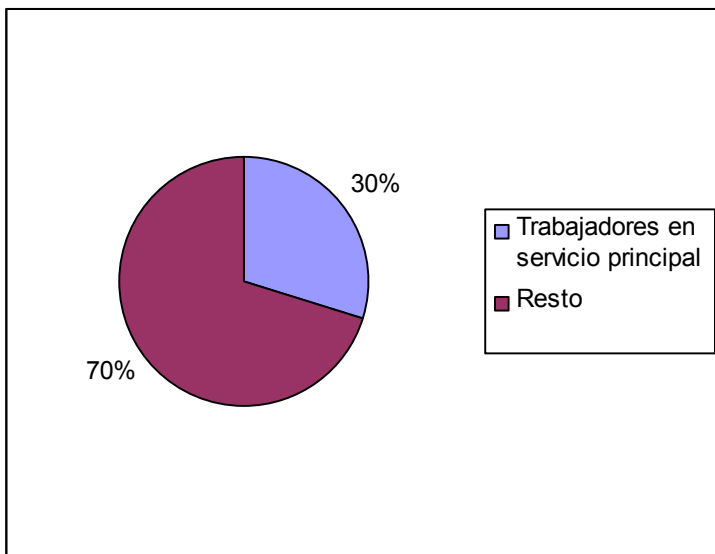


Fig. 1.4 Peso específico de los trabajadores directos al servicio principal

Otros problemas detectados durante el proceso de auditoría que reflejan falta de previsión con relación a los recursos humanos en la entidad fueron la no correspondencia entre los presupuestos aprobados para los recursos humanos por la actividad económica y los requeridos; selección de personal con perfil estrecho; obreros que no cuentan con la certificación exigidas para las profesiones que realizan y no tener una proyección de cuando alcanzarán las mismas; desconocimiento de las posibles jubilaciones, bajas, licencias y las acciones para garantizar que no se presenten interrupciones en los servicios que brinda la entidad u actividades administrativas; falta de integralidad en los planes que se confeccionan sobre seguridad y salud, organización del trabajo, formación, que se realizan de forma aislada y sin relación con las proyecciones y objetivos de la entidad; contenidos de trabajo generales y poco flexibles.

Además se han aplicados técnicas para la determinación del número de trabajadores con un enfoque solamente cuantitativo basados en el análisis de carga y capacidad, sin valorar la complejidad de este problema desde factores económicos, sociales y sin claridad de los métodos y técnicas específicas para la entidad por lo que no han sido efectivo para demostrar la plantilla requerida.

## **1.6 Conclusiones parciales**

A partir de los modelos de PRH, tendencias actuales de la gestión empresarial y su vinculación con la PRH, las disposiciones legales relacionadas con la planeación de los recursos humanos en Cuba, la situación actual en Cuba y en la entidad objeto de estudio, se llega a las siguientes conclusiones parciales, a partir de las cuales se diseñó el procedimiento para la planeación integral del capital humano en la entidad:

- El autor consideró que para garantizar los objetivos de la investigación y necesidades de la entidad, se debía diseñar un procedimiento específico, que además tuviera en cuenta las ventajas y limitaciones de los modelos y enfoques analizados
- El procedimiento debía cumplir el enfoque estratégico e integral de los modelos actuales de PRH; e igualmente abarcar la planeación cualitativa y cuantitativa
- Debía concebirse como una herramienta del área de capital humano, encargada de coordinar el proceso y de aplicar la planeación y gestión integrada de capital humano con un mínimo de personal
- Ajustarse y cumplir las disposiciones legales establecidas en el país
- Vincularse a la serie de normas cubanas sobre el vocabulario, requisitos e implementación del sistema de gestión integrada de capital humano
- Realizarse en el marco de la planificación de la entidad y específicamente de la planificación económica, ajustándose a los plazos de tiempo exigidos



## **CAPITULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN INTEGRAL DEL CAPITAL HUMANO (PICH)**

El objetivo principal de este capítulo es mostrar las etapas principales del procedimiento, teniendo en cuenta la literatura nacional e internacional consultada. La representación aparece en la Figura 2.1; en el mismo se empleo el término capital humano en vez de recursos humanos para ajustarse a las NC 3000:2007.

### **2.1 Etapa 1. Preparación y diagnóstico**

**Objetivo:** lograr el cumplimiento de las premisas necesarias para que el proceso sea efectivo, cíclico y se ajuste a los plazos de tiempo que exige la planificación en la entidad y específicamente la económica; así como el involucramiento de la organización en el cumplimiento del procedimiento, y la capacitación principalmente del personal del área de gestión del capital humano encargada de coordinar dicho proceso.

#### **Paso 1. Certificación del cumplimiento de las premisas para aplicar el procedimiento.**

Será necesario que el área de capital humano certifique que se cumplen las siguientes premisas como aspecto vital para poder aplicar el procedimiento.

- El área de gestión del capital humano debe contar con el personal preparado y con experiencia en esta actividad, fundamentalmente el directivo, lo que estará avalado por certificaciones de cursos recibidos sobre la materia y la experiencia demostrada a través de los resultados alcanzados en las evaluaciones del desempeño
- La administración debe demostrar el interés en perfeccionar la planeación del capital humano, ya sea por presiones externas, disposiciones legales o como parte del perfeccionamiento de la organización; evidenciado en acta del Consejo de dirección.
- Tiene que existir la decisión de la alta dirección y reflejado en acta del consejo de dirección de la voluntad de implementar el sistema de gestión integrada de capital humano según las normas cubanas 3000 / 2007.
- Se debe contar con los profesiogramas actuales de los cargos y las competencias profesionales. Determinado por cualquiera de los métodos existentes, en el caso de las competencias profesionales se recomienda: (Delgado Domingo, 2000; Sánchez Rodríguez, 2003). Se ejecuta mediante la combinación de técnicas de trabajo en grupo, con los principales representantes de la organización y sus áreas, utilizándose la revisión

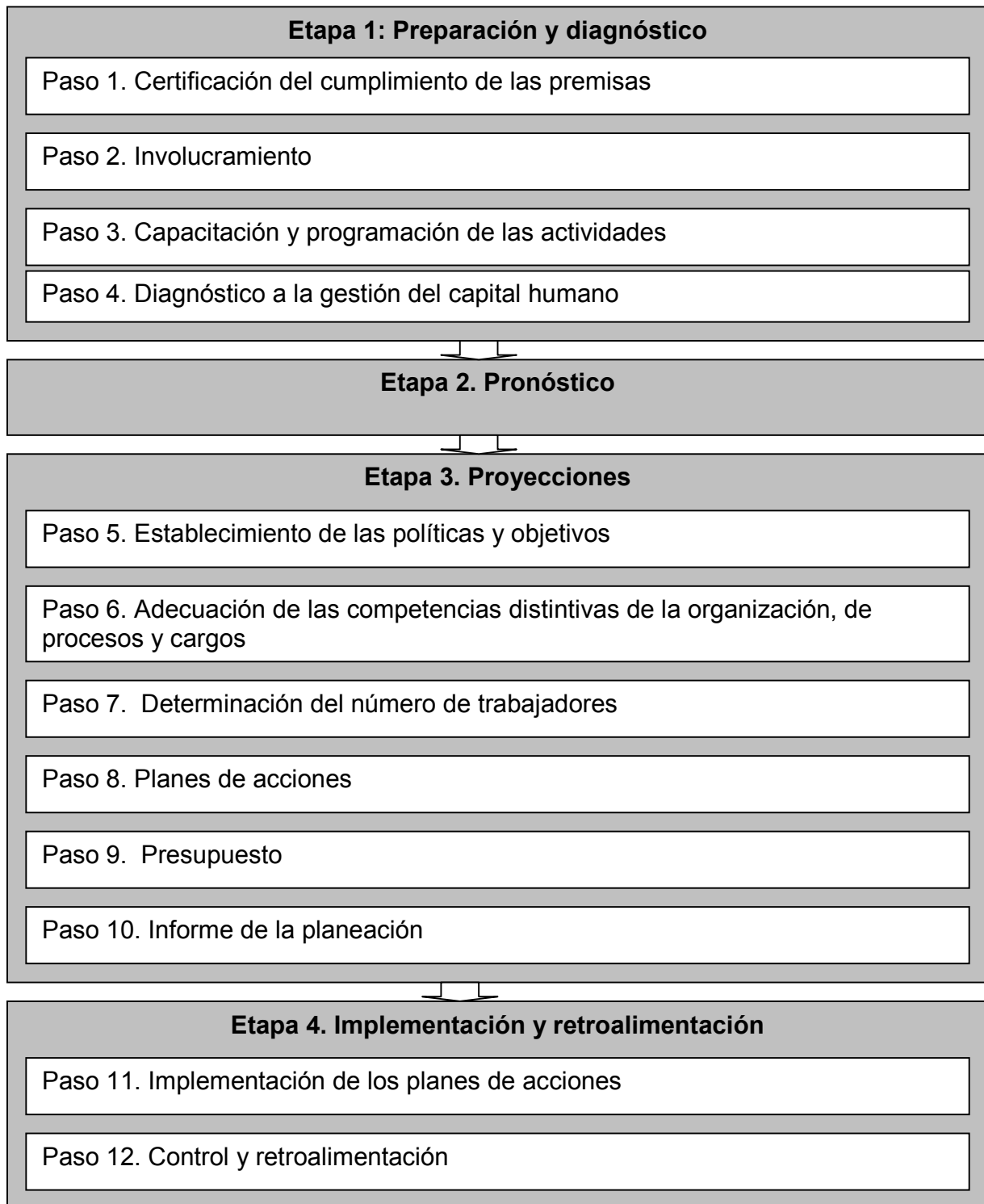


Figura 2.1 Procedimiento para la planeación integral del capital humano. Elaboración propia

documental y la tormenta de ideas para generar posibles competencias y los métodos de expertos como el Delphi, la votación ponderada, así como el cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall W para evaluar la concordancia entre los expertos y la observación y entrevistas a los trabajadores de mejor desempeño para validar las necesidades de las competencias fijadas.

- Debe estar confeccionado el inventario de personal
- Los principales directivos deben haber recibido preparación en materia de gestión del capital humano, lo que debe ser demostrada a través de evidencias documentales y comprobado a través de exámenes

### **Paso 2: Involucramiento**

Para lograr el involucramiento de la alta dirección el directivo del área de capital humano expone a través de seminarios, los principales problemas que presenta una organización que no planee efectivamente su capital humano. Se explicá las deficiencias que ha enfrentado el sistema empresarial a nivel internacional y específicamente el sistema empresarial cubano y como la causa principal del proceso que actualmente enfrenta el país de reducción de personal y reorganización de la fuerza de trabajo, obedece a la falta de previsión en materia de capital humano.

### **Paso 3: Capacitación y programación**

Este paso es vital, el personal del área de capital humano y especialmente el directivo que esté al frente de la actividad, debe estar capacitado en los aspectos de la gestión integrada de capital humano, principales aspectos de la planeación, etapas y objetivos del procedimiento a cumplir.

Para ello se puede emplear el método de seminarios a través de los aspectos teóricos que fueron diseñados en el marco teórico de la investigación por parte de un instructor externo o interno.

Este paso debe llevar todo el tiempo que se estime conveniente, y no debe pasarse al siguiente sin tener la plena convicción de que el personal de esta área reúne los conocimientos necesarios para coordinar el trabajo.

Posteriormente se capacitará a través de seminarios a la dirección de la organización, dígase alta, media y baja en los elementos fundamentales del procedimiento, y sus objetivos; y su participación activa durante todo el proceso.

Todos estos procesos de capacitación se deben evidenciar y demostrar la asimilación de los conocimientos a través de exámenes.

En este paso también una vez vencida la capacitación se realiza y presenta por el área de capital humano el programa para cumplir el resto de las etapas y pasos, el cual será aprobado por la alta dirección; esto permite ubicar en tiempo el cumplimiento del procedimiento.

#### **Paso 4. Diagnóstico a la gestión del capital humano**

El objetivo de este paso es diagnosticar todos los aspectos relacionados con el capital humano y que son necesarios para la previsión futura, se basa en la revisión de documentos, establecimiento de indicadores, encuestas, entrevistas. Se efectúa por el área de capital humano, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- **Diagnóstico del ambiente externo**

Se debe determinar cuales son los factores externos que influyen sobre el grado de contribución de la gestión del capital humano tales como: clientes, proveedores, gobierno, oferta y demanda de empleo, leyes y valores de la sociedad. Para ello se deberá utilizar técnicas como las entrevistas, encuestas, trabajo grupal, revisión documental, entre otras técnicas; para lo cual el área de capital humano se apoyará en entrevista al área comercial y revisión de las encuestas aplicadas para lo relacionado con los clientes; igualmente al área de aseguramiento para el caso de los proveedores; se dispondrá de los principales normativas, leyes de la sociedad relacionadas con el capital humano; así como, la tendencia del mercado laboral para lo que se empleará las estadísticas de la dirección de trabajo.

- **Diagnóstico del ambiente interno**

Se analiza en detalle la planeación estratégica de la entidad, determinando los problemas relacionados con el capital humano que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos trazados.

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, generan o no generan ingresos, y por edades; se analiza además la tendencia con relación a otros años.

Se valoran las limitaciones o deficiencias en materia de capital humano relacionadas con la cultura organizacional, tecnología y con los lineamientos y disposiciones internas.

También se identifican todos los problemas relacionados con la gestión del capital humano por cada proceso: competencias laborales, organización del trabajo, selección e integración, capacitación y desarrollo, estimulación moral y material, seguridad y salud en el trabajo,

evaluación del desempeño, comunicación institucional y autocontrol, las técnicas, indicadores a emplear aparecen reflejados en el anexo 1.

• **Diagnóstico de los resultados actuales de la gestión del capital humano**

Se analizan los resultados actuales de la gestión del capital humano y los principales problemas valorando desde el punto de vista de la eficiencia, la satisfacción laboral, el ausentismo, la fluctuación laboral, y el comportamiento real de las competencias profesionales en los trabajadores (Ver anexo 1).

• **Diagnóstico del sistema actual de gestión integrada del capital humano**

Para ello se emplearán listas de chequeo confeccionadas a partir de las normas cubanas 3000/2007 y el objetivo sería diagnosticar los requisitos que se cumplen o no en la entidad. (Ver anexo 2).

## **2.2 Etapa 2: Pronóstico**

**Objetivo:** Realizar pronósticos a los 3 niveles: a largo, mediano y a corto plazo basado en el diagnóstico; esta etapa será vital para la determinación de la cantidad de trabajadores y las acciones del resto de los procesos, presupuestos, las que serán definidas en cada nivel. Con la respuesta a las preguntas claves planteadas y la aplicación de técnicas para definir pronósticos y escenarios futuros como serie históricas, expertos. En esta etapa deben tener una participación activa los miembros de la dirección para lo que se pueden emplear técnicas como secciones de trabajo en grupo.

• **Ambiente externo**

a) **Satisfacción del cliente**

**La pregunta clave (PC) sería:** ¿Cuáles son las acciones que se deben realizar para eliminar o disminuir las causas de quejas o reclamaciones de los clientes o afectaciones al servicio relacionados con el capital humano?

b) **Competencia**

**PC:** ¿Qué realizar para aumentar los atractivos que presenta la entidad sobre la competencia en el mercado laboral?

c) **Leyes y valores de la sociedad**

**PC:** ¿Qué se debe realizar para fomentar los valores y creencias en el colectivo que indican la forma en que hay que comportarse?

**d) Grupos de interés**

Se consideran como grupos de interés los accionistas, niveles superiores de dirección, gobierno, etc.

¿Cómo anticipar los probables conflictos y alcanzar la armonización de acuerdo a las necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones o perspectivas de estos grupos?

- **Ambiente interno**

**e) Estrategia empresarial**

Esta es la variable principal, el resto deben subordinarse a esta y tributar al cumplimiento de la misma, deben estar presentes en el pronóstico que se realice para cualquier otra variable y en la determinación de la cantidad de trabajadores. Se emplearán fundamentalmente la revisión de la planeación estratégica de la organización y será vital la participación del consejo de dirección a través del trabajo en grupo y la tormenta de ideas.

**Estrategia Maestra**

**PC:** ¿Cuáles son los propósitos u objetivos principales de la organización para definir las metas a corto, mediano y largo plazo relacionadas con el capital humano que garantizarían el cumplimiento de la estrategia maestra o favorecerían la misma?

**Estrategias por Unidades Estratégicas de negocios**

**Estrategia por áreas funcionales**

En estas dos últimas se formularia la misma pregunta.

**f) Características de la fuerza de trabajo**

**PC:** ¿Qué acciones se deben realizar para mantener o mejorar los indicadores que caracterizan la fuerza de trabajo?

Se deben analizar estos indicadores en el tiempo, periodo anterior, periodo actual y pronóstico futuro. La principal técnica a aplicar para el pronóstico será la serie histórica.

**g) Cultura organizacional.**

**PC:** ¿Qué acciones deberán realizarse para alcanzar los valores ideales?

**PC:** ¿Cómo favorecer en los directivos una filosofía basada en el trabajo participativo, donde se considere adecuadamente el factor humano?

**h) Tecnología.**

**PC:** ¿Qué formas de organización del trabajo y de producción se adoptarán en la empresa, que hacer en materia del capital humano para garantizar una explotación adecuada de las tecnologías actuales y de las que se prevén entren en el futuro?

**i) Lineamientos y disposiciones**

**PC:** ¿En cuales elementos relacionados con el capital humano se deberá influir para garantizar el cumplimiento de los lineamientos y disposiciones en materia económica, financiera o legal?

**j) Competencias profesionales**

**PC:** ¿Cómo mejorar los indicadores relacionados con las competencias profesionales?

**PC:** ¿Cuáles son las acciones de formación y desarrollo necesarias para garantizar que los trabajadores tengan las competencias requeridas para los cargos?

**PC:** ¿Cuáles competencias distintivas, de procesos o de cargos deberán revisarse?

**k) Organización del trabajo**

**PC:** ¿Cómo mejorar los indicadores relacionados con la organización del trabajo?

**PC:** ¿Qué procesos o servicios deben perfeccionarse para cumplir con los objetivos y estrategia de la organización?

**PC:** ¿Cuáles profesiogramas deben modificarse?

**PC:** ¿Qué estructura asumirá la entidad y cómo afectará al capital humano?

**PC:** ¿Cuales son las áreas a priorizar para realizar los estudios de organización del trabajo?

**l) Selección e integración**

**PC:** ¿Cómo mejorar los indicadores relacionados con la selección e integración?

**PC:** ¿Cómo se repondrá y en que plazo el personal que variará en el tiempo por bajas, licencias, jubilaciones, etc.?

**PC:** ¿En qué aspectos se deben instruir y capacitar a los trabajadores de nuevo ingreso durante la acogida?

**m) Capacitación y desarrollo**

**PC:** ¿Cómo mejorar los indicadores relacionados con la capacitación y desarrollo?

**PC:** ¿Personal interno que puede ser capacitado para asumir los retos futuros? a partir de las necesidades actuales y futuras de capacitación.

**n) Estimulación moral y material de los trabajadores**

**PC:** ¿Cómo mejorar los indicadores relacionados con la estimulación moral y material?

**PC:** ¿Cuánta responsabilidad, autoridad y poder deberá la organización delegar voluntariamente y a quienes?

**PC:** ¿Cómo favorecer el sistema de estimulación en función de la estrategia de la organización?

**o) Seguridad y salud en el trabajo**

**PC:** ¿Cómo mejorar los indicadores relacionados con la seguridad y salud en el trabajo?

**PC:** ¿Qué riesgos no identificados pudieran aparecer en el futuro?

**PC:** ¿Cuáles acciones se deben realizar para atenuar o eliminar los riesgos actuales y futuros?

**p) Evaluación del desempeño**

**PC:** ¿Cómo mejorar los indicadores relacionados con la evaluación del desempeño?

**PC:** ¿Qué aspectos debe contener la evaluación del desempeño de acuerdo a los estratégicos?

**PC:** ¿En qué plazos se oficializará las evaluaciones del desempeño y que técnicas se emplearán?

**q) Comunicación institucional**

**PC:** ¿Qué mecanismos establecer para que los trabajadores dominen y tengan las informaciones necesarias?

**PC:** ¿Cuáles mecanismos emplear para atender las quejas y reclamaciones de los trabajadores?

**r) Autocontrol**

**PC:** ¿Cuáles acciones de autocontrol se deben realizar para controlar la gestión del capital humano y los planes que se aprueben?

• **Resultados actuales de la gestión del capital humano**

**s) Indicadores de eficiencia relacionados con la utilización del capital humano**

A partir de los resultados de los indicadores utilizando la serie histórica y a partir de los lineamientos económicos establecidos donde como política no puede existir deterioro de un periodo a otro, proyectar los niveles futuros.

**t) Ausentismo**

**PC:** ¿Factores que influyen en el ausentismo y como prever su disminución?

**u) Fluctuación laboral**

**PC:** ¿Factores que inciden en la fluctuación laboral y que realizar para eliminarlos o atenuarlos?

**v) Satisfacción laboral**

**PC:** ¿Cómo mantener o elevar los índices de satisfacción laboral del colectivo de acuerdo a los problemas diagnosticados?



- **Sistema de gestión integrada de capital humano**

**PC:** ¿Qué acciones se deben realizar para cumplir los requisitos del sistema de gestión integrada de capital humano?

**PC:** ¿Cuáles son las condiciones y plazos para programar el cumplimiento de los requisitos según posibilidades y recursos con que dispone la entidad?

### **2.3 Etapa 3. Proyecciones**

**Objetivo:** A partir de los pronósticos se definen las políticas de gestión del capital humano que constituyen lineamientos de trabajo que regirán todo el proceso en la entidad, así como, se definen los objetivos en las tres dimensiones: a largo, a mediano y a corto plazo; se modifican las competencias que se requieran y se determina el número de trabajadores y los planes de acciones que abarquen el resto de los procesos.

#### **Paso 5. Establecimiento de las políticas y objetivos**

Las políticas son la guía para orientar la gestión del capital humano en la entidad, estas son propuestas por el área de capital humano y aprobadas por el Consejo de Dirección.

Para la determinación de los objetivos se tendrá en cuenta el principio del aspecto cuantitativo, cualitativo y de eficiencia; por tanto se deben establecer objetivos relacionados con la productividad del trabajo; la optimización de la plantilla, la satisfacción laboral, el mejoramiento de las competencias profesionales; y la implementación y cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión integrada de capital humano; garantizando la mejora continua, además se establecerán las acciones para cumplir los objetivos; estas también serán aprobados por el consejo de dirección.

#### **Paso 6. Adecuación de las competencias distintivas de la organización de procesos y cargos**

Este paso es fundamental ya que se adecuarán las competencias que en el pronóstico se identificaron que debían revisarse ya que no se correspondían con los intereses de la organización, busca llevar continuamente a un estatus superior los aspectos cualitativos para ello se seguirá el siguiente procedimiento:

1. Definir el comité de competencias
2. Seleccionar los expertos
3. Aplicar el método Delphi para la determinación de las nuevas competencias
4. Poner a consideración del consejo de dirección
5. Aprobación y divulgación

6. Evaluación a los implicados y establecimiento de las acciones

**Paso 7. Determinación del número de trabajadores**

A partir de las variables de pronóstico y las políticas y objetivos trazados y aplicando técnicas cuantitativas se determina el número de trabajadores necesario para cumplir con las estrategias de la organización y objetivos a medianos y corto plazo. En el caso de la determinación de la plantilla debe aplicarse el principio de la optimización de la misma, buscando una mejora de los indicadores técnicos y económicos en las proyecciones que se realicen, esta etapa debe garantizar que el número de trabajadores garantice los pronósticos, políticas y objetivos aprobados.

Para la determinación de la plantilla y su optimización se deberá seguir los pasos siguientes:

- 1- Análisis de la estructura organizativa. Se dejará claramente definida el tipo de estructura organizativa que se asume, cumpliendo con los principios técnicos organizativos: mínimo de niveles, escalón de mando, etc., así como posibles cambios a realizar
- 2- Se realiza un inventario de los puestos actuales y se proyectan los profesiogramas que sean necesario modificar según estructura definida.
- 3- Determinación de la plantilla

Para la determinación de la Plantilla Objetiva Proyectada (Calculada) se empleará el método descrito por Cuesta (1999) con las siguientes aclaraciones:

**Dirigentes:** se determina de acuerdo a la estructura que se adopte, buscando la mayor racionalidad, y una proporción adecuada con el resto de las categorías ocupacionales.

**Técnicos y administrativos:** se emplean técnicas de estimación de tiempos, 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 que los servicios que se prestan son fundamentalmente de alquiler de medios y arrendamientos se emplean los siguientes criterios:

**Operarios directos:**

De acuerdo al estudio de mercado realizado por el área comercial en base al mercado potencial, solicitudes periódicas de los clientes, costo óptimo de capacidades no comercializadas pero necesarias para satisfacer las solicitudes, se obtiene el número de medios necesarios para brindar el servicio. Por tanto, el número de trabajadores estará en dependencia de esto, como se describe a continuación:

**Alquiler de medios de transporte:**

Según el estudio de mercado y el número de medios determinado por el área comercial como necesarios, se empleará el criterio de un chofer comercial por cada medio, teniendo en cuenta las regulaciones actuales que existen en las horas de descanso de este personal.

**Servicio de control de plagas y vectores:**

El criterio será un operario por cada estación: medio de transporte con los aditamentos del proceso, según lo establecido para este servicio por la compañía.

**Cubrevacaciones:**

Estos trabajadores se determinan en función de cubrir las vacaciones a 11 trabajadores, garantizando carga de trabajo permanente.

**Mecánicos de clima y refrigeración y de montacargas**

Se determina el número de operarios según plan de mantenimiento y reparación según contratos marcos establecidos, basado en el fondo de tiempo (horas hombre/año) que abarquen las actividades planificadas y la relación con el fondo de tiempo de un operario y aplicando la fórmula  $No = Q/C$

**Abastecedores de combustible:**

Según nivel de ingresos de este servicio, frecuencia de los clientes internos y externos y apoyado por expertos.

**Producción de paletas de intercambio:** Esta producción se realiza por una brigada de 3 operarios

$$\text{Número de brigadas} = Vp / Np * K$$

Donde:

Vp – Volumen de producción que se requiere en el periodo para el cumplimiento del plan

Np – Norma de producción de la brigada (Fotografía colectiva)

K – Porcentaje proyectado de cumplimiento de la Norma

$$\text{Número de operarios} = \text{Número de brigadas} * 3$$

**Operarios indirectos:**

Servicios Técnicos (mecánicos, electricistas, poncheros, etc)

El número de trabajadores se determina en base al plan de mantenimiento y reparación teniendo en cuenta las normas establecidas para estas actividades: Mantenimientos I, II, III, reparaciones menores, reparaciones capitales, etc.

En base a la cantidad de vehículos y las actividades planificadas se obtiene una cantidad total de horas hombres al año, las cuales divididas por el fondo de tiempo de un hombre al año, se obtiene la cantidad necesaria de trabajadores en el taller o brigada.  $No = Q/C$

**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)

**Cocineros y ayudantes:** Comensales, turnos, horarios de trabajo. (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 mantenimientos:**

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

Una vez calculada la plantilla. Se realizará un listado de los cargos por áreas determinando los cargos que se amortizan, crean y el déficit o exceso de personal con relación a los cargos cubiertos.

Para el cálculo de la plantilla actual, la plantilla objetiva existente, y las pérdidas previsible de la plantilla objetiva existente se emplean las formulas y procedimiento dado por cuesta (2005). En el caso de la plantilla objetiva existente, cuando se modifique un cargo y por tanto no se cuente con evaluaciones anteriores de las competencias, se realiza el siguiente análisis:

Los jefes se encargan de evaluar estos aspectos: nivel de competencias, nivel de conocimientos, medios para realizar el trabajo, para ello se dará una puntuación de la siguiente manera:

No	Perfil Genérico de Competencias	Evaluación del nivel en que posee la competencia el trabajador			
		0	1	2	3
Y1					
Y2					
Yn					
	<b>Subtotal</b>	<b>X1</b>	<b>X2</b>	<b>X3</b>	<b>X4</b>
	<b>Nivel de competencia</b>				<i>Suma( x1+x2+x3)/yn</i>

Donde: 0 ausencia de la competencia, 1 insuficiente presencia de la competencia en el subordinado, 2 aceptable presencia de la competencia, 3 nivel idóneo de la competencia, el criterio de evaluación será:

$2.50 \leq X = 3$  puntos nivel idóneo;  $1.00 < X < 2.50$  nivel aceptable;  $X \leq 1.00$  nivel insuficiente

No	Conocimientos específicos que requiere:	0	1	2	3
Y1					
Y2					
.					
Yn					
	<b>Subtotal</b>	<b>X1</b>	<b>X2</b>	<b>X3</b>	<b>X4</b>
	<b>Evaluación del nivel de conocimientos</b>				<i>Suma( x1+x2+x3)/yn</i>

Donde: 0 no posee el conocimiento; 1 insuficiente conocimiento; 2 aceptable conocimiento; 3 nivel idóneo de conocimiento

El criterio de evaluación será el mismo del análisis del nivel de competencia.

No	Medios requeridos	0	1	2	3
Y1					
Y2					
.					
Yn					
	<b>Subtotal</b>	<b>X1</b>	<b>X2</b>	<b>X3</b>	<b>X4</b>
	<b>Nivel de garantía de los recursos</b>				<i>Suma( x1+x2+x3)/yn</i>

Donde: 0 no posee el medio; 1 compartido; 2 lo posee pero en mal estado; 3 no presenta dificultad

El criterio de evaluación será el mismo del análisis del nivel de competencia.

Análisis de la factibilidad de la plantilla determinada.

Para ello se hace necesaria la comprobación de que esta se adapta a los pronósticos realizados y objetivos trazados; en cuanto a indicadores que caracterizan a la fuerza de trabajo y a los resultados pronosticados relacionados con los indicadores de eficiencia vinculados a la fuerza de trabajo, los cuales deben ser determinados y comparados.

4- Reajuste y plantilla final. Se debe realizar los procesos necesarios para lograr la factibilidad de la plantilla y ajustarla, para ellos se debe: eliminar cargos, fusionar funciones, automatizar procesos, etc.

Rediseño de profesiogramas: Este paso es vital ya que al definir la plantilla de cargos se hace necesario analizar los cargos que serán modificados ya sea por incremento de cargos o amortizaciones.

### **Paso 8. Planes de acciones**

En este paso se traducen las políticas, objetivos en acciones concretas de gestión del capital humano, así como, las acciones para suplir las necesidades propias de la determinación de la plantilla y el análisis cualitativo; así como para solucionar los problemas diagnosticados. Se proponen por el área de capital humano a partir del diagnóstico y pronósticos realizados y se aprueban por la alta dirección. Se definen plazos y medios. Agrupados por los diferentes procesos: acciones vinculadas a las competencias profesionales; a la organización del trabajo; a la selección e integración; a la capacitación y desarrollo; a la estimulación moral y material de los trabajadores; a la seguridad y salud en el trabajo; a la evaluación del desempeño; a la comunicación institucional; al cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión integrada de capital humano; entre otras acciones.

En esta etapa es fundamental el empleo del gráfico de gantt para la representación en el tiempo. Se debe además estimar los gastos que se prevén incurrir.

### **Paso 9. Presupuestos**

Se definen por el área de capital humano los presupuestos para cumplimentar las acciones trazadas, conciliarlos con los presupuestos y lineamientos económicos, garantizando la correspondencia necesaria.

### **Paso 10. Informe de la planeación**

El área de capital humano presenta el informe resumen con los aspectos fundamentales de la planeación realizada, este informe será divulgado entre los miembros del consejo de dirección y aprobado en reunión del mismo con las precisiones que sean necesarias realizar, debe contener los siguientes aspectos: objetivos principales del proceso de planeación integral del capital humano, principales políticas y objetivos, plantilla cuantitativa y cualitativa y el análisis de su factibilidad según el cumplimiento de las principales variables de pronóstico, acciones principales a realizar, plazos, medios y gastos estimados, presupuesto, y conclusiones.

## **2.4 Etapa 4. Implementación y retroalimentación**

**Objetivos:** Implementar las acciones previstas, monitoreando sistemáticamente los resultados.

### **Paso 11. Implementación**

En este paso es vital que todos los implicados en acciones conozcan de ello; que las mismas pasen a formar parte del plan de trabajo de la entidad y se le dé un seguimiento especial.

### **Paso 12. Control y retroalimentación**

A partir de técnicas de auditorías y el empleo del cuadro de mando integral, el área de capital humano mantiene un proceso continuo de revisión de la planeación ajustándola a las exigencias y cambios internos y externos. Las auditorías se realizan anualmente y van dirigidas a la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano y para el cuadro de mando se emplean los indicadores siguientes que permiten el control sistemático y la corrección oportuna de las desviaciones.

#### **Perspectivas:**

• La de procesos: evalúa la efectividad del cumplimiento de las acciones previstas relacionadas con los distintos procesos.

- ✓ Competencias profesionales

$ICP = (\text{Trabajadores con competencias evaluadas de idóneas} / \text{Total de trabajadores}) * 100$

ICP- Índice de competencias profesional

- ✓ Organización del trabajo

$IOT = (\text{Estudios de organización del trabajo realizados} / \text{Estudios planificados}) * 100$

IOT- Índice de efectividad de la planeación de la organización del trabajo

- ✓ Selección e integración

$IS = (\text{Procesos de selección realizados} / \text{procesos de selección planificados}) * 100$

IS- Índice de efectividad de la selección

- ✓ Estimulación moral y material a los trabajadores

$ICE = (\text{Acciones de estimulación realizadas} / \text{acciones de estimulación planificadas}) * 100$

ICE- Índice de cumplimiento del plan de acciones de estimulación

- ✓ Seguridad y salud en el trabajo

IESST= (Medidas cumplidas / medidas planificadas) \*100

- ✓ Evaluación del desempeño

ITE = (Trabajadores evaluados / trabajadores previstos a evaluar) \*100

ITE – Índice de trabajadores evaluados

- ✓ Cumplimiento de los requisitos del SGICH

ICR= (Requisitos cumplidos / total de requisitos previstos a cumplir) \* 100

ICR- Índice de cumplimiento de los requisitos al sistema de gestión integrada de capital humano.

- La de crecimiento y formación: refleja el impacto que produce la GICH en la organización, mediante sus indicadores fundamentales.

- ✓ 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)

- ✓ Productividad del Trabajo (PT)

PT= (Valor agregado / Promedio de trabajadores)

- ✓ Accidentabilidad

Índice de frecuencia (IF)= (Cantidad de accidentes / Tiempo trabajado)\*1000000

Índice de incidencia (II)= (Cantidad de accidentes / promedio de trabajadores)\*1000

- ✓ Satisfacción Laboral (SL)

SL = (Trabajadores que evalúan la satisfacción laboral de aceptable / Total de encuestados)\*100

- La de clientes: mide el impacto de la GICH tanto en los clientes externos como en los internos.

- ✓ Quejas de los clientes externos relacionadas con las competencias del capital humano

Índice de quejas recibidas del cliente externo (IQRce)

IQRce = (Quejas recibidas / días efectivos de trabajo) \* 100

- ✓ Quejas y reclamaciones de los trabajadores

Índice de quejas recibidas del cliente interno (ICRci)



$$IQRci = (\text{Quejas recibidas} / \text{días efectivos de trabajo}) * 100$$

• La económica: contempla los gastos de la GCH, en correspondencia con el comportamiento de las restantes perspectivas.

- ✓ Cumplimiento del presupuesto de CH y por partidas (Seguridad y salud, capacitación, etc)

Gastos reales / presupuesto

- ✓ Gasto de Salario por peso de valor agregado (GSxva)

GS x va = Gasto de salario / valor agregado

- ✓ Correlación Salario Medio Productividad

Es importante también que trimestralmente se analice en el marco del consejo de dirección el cumplimiento de las acciones, el cual será presentado por el área de capital humano.

## **2.5 Conclusiones parciales**

1- A partir de los diferentes enfoques, modelos consultados y legislación vigente se propone un procedimiento de planeación integral del capital humano para la entidad objeto de estudio y que puede ser extendido a otras de la compañía, compuesto por 4 etapas y 12 pasos siendo uno de los aportes de esta investigación, con técnicas y herramientas que se adaptan a las particularidades de la entidad y otras similares, este procedimiento le permite a la entidad:

- Alinear la gestión del capital humano a los objetivos y estrategias de la organización
- Definir políticas y objetivos de capital humano y que sean compartidos por los integrantes de la organización
- Dotar a la organización de los métodos y técnicas para determinar cuantitativa y cualitativamente el capital humano necesario a partir de contar con las competencias profesionales definidas y el cálculo de las plantillas; así como el reajuste de ambos en correspondencia con las políticas y objetivos trazados
- Lograr que la entidad se encuentre preparada para enfrentar los procesos de reorganización laboral con técnicas y herramientas científicas

2- En el procedimiento se garantizan los enfoques más actuales de la gestión empresarial y sobre el capital humano como: planeación estratégica, enfoque en sistema de la dirección, cuadro de mando, competencias profesionales, auditoría de capital humano; al mismo tiempo que se adapta a la normas cubanas 3000/2007 sobre el sistema de gestión integrada de capital humano; la Resolución 35 del MTSS para el cálculo de

plantillas; Decreto 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.

- 3- Los aportes de este procedimiento fueron que se adapta a las disposiciones legales establecidas actualmente en el país sobre planeación de los recursos humanos; logra integrarse con las normas cubanas del sistema de gestión integrada de capital humano; además del enfoque integral y estratégico incorporado de los modelos actuales consultados se introdujo el enfoque de la mejora continua a partir de la propuesta de objetivos con esa naturaleza; se ajusta a los plazos requeridos por la planeación de la entidad y específicamente la económica; se alinea a largo plazo con los lineamientos económicos del país; se logra una mayor integralidad del plan de acciones a corto plazo uniendo todas las relacionadas con el capital humano en un solo proyecto, lo que hace más efectiva la implementación y el control; se diseñan los métodos para la determinación cuantitativa de los trabajadores según servicios que realiza la entidad y se coordina íntegramente por el área de capital humano.

## **CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN INTEGRAL DEL CAPITAL HUMANO EN LA FILIAL GRANMA DE ALMACENES UNIVERSALES S.A**

El objetivo principal de este capítulo es comprobar en la práctica la efectividad del procedimiento en la entidad objeto de estudio.

### **3.1 Etapa 1 Preparación y diagnóstico**

#### **Paso 1. Certificación del cumplimiento de las premisas**

El área de capital humano certificó las premisas necesarias para la realización efectiva del procedimiento:

- El personal del área de capital humano cuenta con un personal preparado y con experiencia, competente para aplicar el procedimiento; evidenciado a través de los expedientes laborales, evaluaciones del desempeño y conocimientos certificados
- A partir de las presiones externas con respecto a la optimización de las plantillas de cargos la administración ha demostrado interés en perfeccionar el proceso de planeación del capital humano, evidenciado en actas del consejo de dirección
- Existe la decisión de comenzar la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano según normas cubanas 3000/2007, según acta del consejo de dirección.
- La organización cuenta con los profesiogramas actuales de los cargos, un total de 69 según formato anexo 3 y ejemplo en el anexo 4, estos contienen las competencias profesionales determinadas
- Se cuenta con el inventario de personal y la evaluación del potencial
- Los principales directivos han recibido capacitación en materia de gestión de los recursos humanos, según consta en los registro de formación de la entidad

#### **Paso 2. Involucramiento**

Para el involucramiento de la alta dirección se realizó una exposición por parte del gerente de capital humano donde se le expusieron los principales problemas y dificultades que estaba provocando la deficiente planeación del capital humano en la entidad; como se ganaría en preparación para enfrentar los nuevos retos y presiones en materia de optimización de los recursos humanos que se desarrollan a nivel de país y que garantizarían un proceso eficaz, y sostenible en el tiempo, incorporándolo a la filosofía de dirección de la

entidad y no como simple cumplimiento a orientaciones de niveles superiores; teniendo un nivel favorable de aceptación.

### **Paso 3: Capacitación y programación**

Para la capacitación del área de capital humano se empleó el método de un curso de 3 secciones, impartidos por un instructor interno con preparación sobre el tema: modelos y enfoque actuales de la planeación del capital humano; normas cubanas 3000/2007 y aspectos en detalles del procedimiento aplicado. Al finalizar se le realizó una comprobación práctica que avaló que se estaba en condiciones de continuar.

Posteriormente se le impartió un seminario a los directivos y miembros del consejo de dirección con los aspectos fundamentales del procedimiento, explicándole en detalle el papel que desempeñaba cada cual para que el pronóstico fuera lo más fiel posible, igualmente se realizó una comprobación a los directivos de los conocimientos recibidos, con un resultado satisfactorio y se presentó por el gerente de capital humano la programación del resto de las etapas.

### **Paso 4. Diagnóstico de la gestión del capital humano**

El personal del área de capital humano realizó el diagnóstico a partir de las técnicas e indicadores propuestos en el procedimiento.

#### **Principales aspectos relacionados con el ambiente externo**

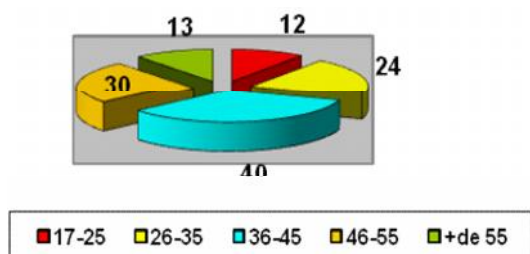
- ✓ Con relación a los clientes no se han recibido quejas de manera oficial aunque se reconoció que aún no se alcanza la profesionalidad requerida de las personas que interactúan directamente con los clientes: comerciales, chóferes comerciales, agentes de seguridad, recepcionista; así como, el cuidado en el porte y aspecto. ( Entrevista área comercial)
- ✓ Se han dictaminado importantes legislaciones relacionadas con la forma de gestionar el capital humano por las entidades y una fuerte presión por la racionalidad en el empleo de este recurso como forma de aumentar la productividad del trabajo
- ✓ La entidad trabaja con un segmento de mercado aprobado por el consejo de estado por tanto el nivel de competencia es baja, aunque existe una emulación entre entidades de la propia compañía donde los indicadores relacionados con el empleo de la fuerza de trabajo de la entidad están por debajo de la media

#### **Principales aspectos diagnosticados con relación al ambiente interno**

- ✓ El completamiento de la plantilla solo es del 82.5 %
- ✓ Se posee un 16 % de los trabajadores en contrato determinado

- ✓ No es adecuada la composición de la fuerza de trabajo con solo un 55.5 % en la categoría de obreros; con un porcentaje elevado en la categoría de técnicos (25.9 %) y de servicios (10.3 %)
- ✓ La composición de la fuerza de trabajo por áreas tampoco es adecuada con solo un 30.4 % de los trabajadores en el área de transporte, la cual aporta el 74 % de los ingresos; las áreas con un porcentaje más elevado son: puesto de mando y gps (8.9%), aseguramiento (9.6 %), y seguridad y protección (5.9 %)
- ✓ Las áreas que generan ingresos poseen solo el 45.5 % de la fuerza de trabajo de la entidad
- ✓ El porcentaje de los trabajadores que generan ingresos está por debajo de los que no generan, 41.5 % contra 58.5 % respectivamente
- ✓ A pesar de ser una entidad joven ya presenta un 11 % de la fuerza por encima de 55 años según pirámide de edad. ver figura 3.1

**Gráfico 4. Cantidad de Personal por Rango de Edades**



**Fig. 3.1 elaboración propia**

- ✓ Aunque se ha avanzado en la formación de la cultura organizacional esta aún no se caracteriza por un ambiente participativo
- ✓ Se han adquirido nuevas tecnologías principalmente en transporte donde falta preparación de las personas que las operan y reparan; la entidad cuenta con modernas tecnologías de comunicación e información como correo electrónico, Chat, Internet, GPS, las cuales no se explotan en la magnitud necesaria para mejorar la gestión de la entidad al existir desconocimientos y falta de preparación

## **Principales problemas relacionados con los procesos de la gestión integrada del capital humano.**

### **Competencias laborales**

- ✓ Los trabajadores que se le evalúan de idóneas las competencia de los cargos que ocupan es de un 56.1 % según evaluaciones anuales realizadas

### **Organización del trabajo**

- ✓ No están claramente definidas las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo
- ✓ Faltan medios y herramientas de trabajo necesarias especialmente en el taller de reparaciones y mantenimiento al transporte comercial
- ✓ No se cuenta con programas de estudio de organización del trabajo

### **Selección e integración**

- ✓ El inventario de personal no contiene toda la información necesaria
- ✓ Deficiente selección del personal, se selecciona personal que no reúne los requisitos establecidos para los cargos
- ✓ No funciona la comisión de selección
- ✓ La integración del personal de nuevo ingreso no es efectiva
- ✓ El porcentaje de los trabajadores que vencieron el periodo a prueba fue del 98 %, lo que no se ajusta con los resultados posteriores en el desempeño y resultados de las áreas

### **Capacitación y desarrollo**

- ✓ No se realizó correctamente la determinación de las necesidades de formación para confeccionar el plan de capacitación
- ✓ El porcentaje de cumplimiento del plan de formación solo fue del 92.0 %
- ✓ Existen varios trabajadores sin certificar para los cargos que ocupan: agentes de seguridad y protección, operarios de montacargas, choferes comerciales, encargados de almacén

### **Estimulación moral y material**

- ✓ Los salarios de los cuadros son generalmente inferiores a los de los subordinados, desestimulando la actitud para asumir cargos de dirección
- ✓ Existe solo un 35.2 % de los trabajadores vinculados a indicadores directos a la producción o los servicios, el resto se vincula a los indicadores generales de eficiencia de la entidad
- ✓ Los principales aspectos diagnosticados que están afectando la satisfacción laboral fueron (Encuesta de motivación concreta) ver figura 3.2:

Para la realización de las encuestas se seleccionaron distintos tamaños de muestra por estratos (dirigentes, técnicos, servicios y obreros), teniendo en cuenta que la población está integrada por todos los trabajadores de la filial (119).

**Nivel de confianza:** 95%{Para este nivel de confianza  $Z (\alpha/2)=1.96$ }

**Proporción (P):** 0.5 (Se toma este valor cuando no se ha hecho un estudio previo, debido a que es aquí donde la curva alcanza su punto máximo.)

**Error (E):** 10%( El error se estima a consideración del investigador. (Entre menor sea el error mayor va a ser el tamaño de la muestra).

**N:** Población total=119

**n:** Tamaño de la muestra.

$$n = \frac{Z (\alpha/2) \cdot P (1-P) \cdot N}{E^2 (N-1) + Z (\alpha/2)^2 \cdot P (1-P)}$$

**n=** 53.39544

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:

$$n_{CE} = n \cdot \frac{N_{ce}}{N}$$

**Donde:**

**n<sub>CE</sub>:** Tamaño de muestra de cada estrato.

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

**N<sub>ce</sub>:** Población del estrato a analizar.

**N:** Población total.

Todos los resultados deben redondearse por exceso.

**Resultados:**

<b>Categoría Ocupacional</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra Estratificada</b>
Dirigentes.	9	5
Técnicos	32	15
Servicios	15	7
Obreros	63	29
Total	N=119	n=56

- ✓ La capacitación y desarrollo la evalúan en la categoría de servicios, de regular un 33.33 %, un 28.56 % la evalúan de mal; un 40.0 % de regular y un 17.78 % de mal en la categoría de técnicos y un 28.74 % de regular y un 29.88 % de mal en la categoría de obreros; en todas las categorías el porcentaje que evalúa de bien está por debajo del 50.0 %, la causa fundamental identificada que no se habían identificados las necesidades de formación y no se cumplían con las actividades planificadas

- ✓ Con las condiciones de trabajo ocurre similar aunque es más representativo en técnicos y obreros, provocado por la falta de medios y recursos para trabajar
- ✓ En la seguridad y salud también se identifican problemas provocados a la no identificación de los riesgos y medidas de seguridad y salud; deficiencias en la planificación y completamiento de los medios de protección individual
- ✓ Con relación a la estimulación moral y material el porcentaje que la evalúa de bien en las 3 categorías es bajo, la causa identificada fueron el desconocimiento de los sistemas de pago, el bajo porcentaje de los trabajadores estimulados; el desconocimiento de las acciones de estimulación moral y su ineficacia
- ✓ La participación también la evalúan de bien por debajo del 50.0 % de los encuestados en las tres categorías
- ✓ A pesar de los problemas señalados en aspectos específicos que afectan la satisfacción laboral en las 3 categorías, evalúan la satisfacción laboral general entre un 70 y un 80 % de los trabajadores encuestados como bien lo que se justifica con las ventajas que presenta la entidad en su sistema de estimulación y que la sitúan por encima de la media y que es reconocido por los trabajadores; según entrevista complementarias a la encuestas

Aspectos	Servicios			Técnicos			Obreros		
	B	R	M	B	R	M	B	R	M
1- Capacitación y desarrollo.	38.09	<b>33.33</b>	<b>28.56</b>	42.22	<b>40.0</b>	<b>17.78</b>	41.38	<b>28.74</b>	<b>29.88</b>
3-Condiciones laborales.	62.85	<b>20.00</b>	<b>17.14</b>	34.67	<b>26.67</b>	<b>38.66</b>	37.93	<b>26.9</b>	<b>35.16</b>
4-SST.	58.73	<b>17.48</b>	<b>23.81</b>	71.11	8.15	20.74	56.32	<b>21.46</b>	<b>20.92</b>
5-Relaciones humanas.	85.71	14.29		60.00	<b>40.00</b>		65.51	<b>17.24</b>	<b>7.24</b>
6-Estimulación moral y material.	45.71	<b>11.43</b>	<b>42.85</b>	41.34	<b>17.33</b>	<b>41.33</b>	29.65	<b>35.17</b>	<b>35.17</b>
7-Participación en la toma de decisiones	42.86	<b>42.85</b>	<b>14.29</b>	46.67	<b>33.33</b>	<b>20.00</b>	44.83	<b>24.14</b>	<b>31.03</b>
8-Satisfacción laboral.	<b>80.57</b>	19.43		<b>73.33</b>	20.00	6.66	<b>79.31</b>	13.79	6.89

Fig. 3.2 Elaboración propia. Resultados de la encuesta de motivación concreta.

- ✓ Para valorar las perspectivas (salariales, de promoción, de capacitación y mejoramiento de las condiciones de trabajo) de los integrantes de la organización, se aplicó la encuesta propuesta. En la figura 3.3 se recogen los resultados.



Para describir o inferir estadísticamente el instrumento de valoración de la percepción de las perspectivas, se calculó:

El coeficiente de perspectiva (CP), que es el de discriminación más grosera al no considerar los grados (escalones) y comprende la binomial ascenso-descenso, pero nos da una visión general de las perspectivas de los integrantes de la organización.

Las perspectivas de manera general pueden considerarse favorables, pues todas son positivas. Para el grupo de perspectivas salariales se consideran aceptables con un 29.82%, siendo superadas por la capacitación y el mejoramiento de las condiciones de trabajo, con un 59.25% y 52.54% respectivamente. Las perspectivas de promoción se encuentran compensadas, pues es la misma cantidad de personas que lo consideran tanto en ascenso como en descenso.

	<b>Ascenso</b>			<b>Descenso</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>
<b>Salario</b>	41.66	13.46	18.52	35.29	18.18	22.22
<b>Promoción</b>	16.66	19.23	20.37	20.59	63.64	44.44
<b>Capacitación</b>	14.58	36.54	31.48	20.59	4.55	16.67
<b>Mejoramiento de las condiciones de trabajo</b>	27.08	30.77	29.63	23.53	13.64	16.67
	Salario	Promoción	Capacitación	Mejoramiento cond. Trab.		
<b>Mo(en ascenso)</b>	1	3	2	2		
<b>Mo(en descenso)</b>	-1	-2	-1	-1		

Fig. 3.3 Elaboración propia. Resultados de la encuesta de perspectivas

### **Seguridad y salud en el trabajo**

- ✓ Los índices de frecuencia, incidencia y mortalidad se mantuvieron en 0.00
- ✓ No se posee el inventario de riesgos a la seguridad y salud en el trabajo por tanto, el plan de medidas no es objetivo
- ✓ El completamiento de los medios de protección fue solo de un 62.0 %

### **Evaluación del desempeño**

- ✓ En las evaluaciones del desempeño el personal con evaluaciones de excelente y muy bien ocupan un 41.18% y un 26.89% respectivamente, lo que no se corresponde con los resultados de las diferentes áreas

- ✓ El modelo de evaluación del desempeño es el mismo para todos los trabajadores, así como el rango de evaluación cuantitativo no está en correspondencia con la evaluación cualitativa

### **Comunicación institucional**

- ✓ La comunicación no fluye en todas las direcciones
- ✓ Existen dificultades con las respuestas del sindicato ante las quejas y reclamaciones de los trabajadores
- ✓ No está diseñada una estructura que canalice y responda a las quejas y reclamaciones de los subordinados

### **Principales aspectos diagnosticados a partir de los resultados principales de la gestión del capital humano**

- ✓ La productividad del trabajo por valor agregado fue de 2335.55 pesos por trabajador inferior a los 3500.00 establecidos por la compañía incumpliendo un objetivo de trabajo del año
- ✓ El porcentaje de ausentismo se encuentra en un 1.4 por debajo de lo exigido por la compañía (1.5).
- ✓ La fluctuación laboral es baja de solo un 13 %
- ✓ El porcentaje de los trabajadores que evalúa la satisfacción laboral como buena se encuentra en un 76.0 %

### **Los resultados de la aplicación de la lista chequeo diseñada para diagnosticar el sistema de gestión integrada de capital humano se muestra a continuación:**

- ✓ En la aplicación solo se cumple el requisito 4.1.11 y las premisas 4.1.1.5, 4.1.7.1

### **3.2 Etapa 2: Pronóstico**

Para el pronóstico se empleó la información recopilada en el diagnóstico, y se respondieron las preguntas claves, se revisó la documentación como las proyecciones estratégicas de la organización, y se realizó una sección de trabajo en grupo con los miembros del consejo de dirección, donde se respondieron las preguntas claves del que se realizaron 26 pronósticos y se establecieron varias acciones.

#### **Ambiente externo**

**Pronóstico (PN)-1:** Para eliminar los problemas detectados con relación al capital humano en el ambiente externo:

- ✓ Si se trabaja en aumentar la profesionalidad de los choferes, operativos, comerciales, recepcionista y personal que está en contacto con los clientes y que participan en los momentos de verdad, a través de la preparación en comunicación, marketing, etc; se mejorará la profesionalidad en el trato con los clientes
- ✓ Si se trazan acciones para instrumentar los valores ideales: la honestidad, la modestia, la sencillez, se lograría mejorar la imagen que se quiere reflejar de máxima seguridad en las mercancías; además de formar estos valores, se debe profundizar en la selección del personal
- ✓ Estableciendo en la evaluación del desempeño y mecanismos de estimulación material y moral, como máxima rigurosidad el porte y aspecto y las quejas y reclamaciones de los clientes, debe influir notablemente en el mejoramiento de este aspecto
- ✓ Para enfrentar la fuerte presión externa para la máxima racionalidad en el empleo del capital humano como política estatal para la elevación de la productividad y como única vía para el incremento salarial, se debe incluir como una política de capital humano de la entidad y en los objetivos que se tracen

### **Ambiente interno**

#### **Pronóstico a partir de la Estrategia Empresarial**

##### **e) Estrategia Maestra**

Misión de la organización: lograr el sostenido aporte en CUC a la compañía Almacenes Universales S.A bajo los preceptos reales de nuestro país, alcanzando el liderazgo en los servicios logísticos integrados con la calidad, efectividad y seguridad que nuestros clientes exigen.

Visión: Utilizando un sistema logístico integral donde la calidad y la seguridad estén al más alto nivel, convertirnos en líder del territorio, para apoyar modestamente al cumplimiento de la meta final de la compañía.

Estrategia Maestra: Lograr un ritmo de crecimiento anual de los aportes a la reserva del 3 % para lo que se debe lograr la eficiencia exigida por la compañía para los servicios actuales (transporte de carga pesada, ligera y refrigerada, alquiler de contenedores, montacargas, control de plagas y vectores, Ferretería), perfeccionar los nuevos servicios (reparación de montacargas, y de contenedores refrigerados) y la introducción de nuevos servicios: arrendamiento de oficinas y locales (centro de negocios), arrendamiento de almacenes, reparación de bombas taxuno e inspección de cargas.

**Estrategia por unidades estratégicas de negocios**

Transporte Comercial: Crecimiento, lograr un ingreso promedio por vehículo según exige la compañía: carga pesada : 6500.00 CUC/eq-mes; carga Ligera: 4300.00 CUC/eq-mes; carga Refrigerada: 4972.5 CUC/eq-mes.

Arrendamiento de contenedores: Mantener los niveles actuales de ingresos, mantenimiento.

Arrendamiento de montacargas: Lograr un ingreso promedio por medio de 1700.00 CUC, mantenimiento.

Control de plagas y vectores: Lograr un ingreso promedio por hombre de 5470.0 CUC, crecimiento.

Ferretería: Crecimiento en los ingresos.

Pallet: Reactivación de la producción con suministro de materia prima del exterior.

**PN-2:** Para poder contar estratégicamente con personal altamente competente y confiable para garantizar la visión de la entidad en materia de capital humano. Se demanda previsión de capacitación y formación del personal actual, fundamentalmente la certificación de todos los operarios que actualmente no están certificados: choferes comerciales, operarios de montacargas, operarios de control de plagas, dependientes de almacén, esto debe realizarse en el año 2011.

**PN- 3:** Para el desarrollo de los nuevos servicios se requiere de personal:

**Dependientes de almacén:**

Año	Cantidad	Acciones
2011	2	Capacitación interna de personal, reclutamiento externo
2012	4	Capacitación interna de personal Reclutamiento externo

**Inspector de cargas:**

Año	Cantidad	Acciones
2011	2	Reclutamiento externo

**Centro de Negocios**

Año	Cantidad	Acciones
2013	4	Capacitación interna de personal

f) Caracterización de la fuerza de trabajo

No	Indicadores	2009	2010	2011	Medio	A largo plazo
1	<b>Cumplimiento de la plantilla</b> Plantilla Plan Plantilla Cubierta %	108 99 92.0	135 125 92.5	135 130 96.0		Mantenimiento de la plantilla con el aumento de personal productivo y disminución del no productivo
2	<b>Composición por tipo de contratos: (%)</b> Indeterminados Determinados	73.0 27.0	84.0 16.0	90.0 10.0		Estabilidad de la fuerza, mínimo de contratos determinados
3	<b>Composición por categoría ocupacional:</b> Dirigente Técnico Servicio Obrero Administrativo	8.3 25.0 12.9 53.7 0.0	6.7 25.9 10.3 55.5 1.5	7.4 25.9 7.4 57.8 1.5		Incremento de la categoría obrero y disminución agresiva del resto Lograr que la categoría de obreros esté por encima del 80%
4	<b>Composición por áreas: %</b> Dirección General Economía Comercial Recursos Humanos Inversiones Puesto de Mando y GPS Aseguramiento Seguridad y Protección Transporte S. técnicos y Taller Ferretería Plagas y Vectores Montacargas Reparación de montacargas Almacenes Pallets	2.8 1.8 2.8 1.9 4.6 9.3 13.0 8.3 25.9 11.1 3.7 1.8 2.7 6.5 3.7	3.7 2.9 2.9 2.2 3.7 8.9 9.6 5.9 30.4 11.8 3.7 1.5 2.5 2.2 5.2 2.9	3.7 2.9 2.9 2.2 <b>3.7</b> <b>5.9</b> 9.6 <b>2.9</b> <b>34.6</b> 11.8 <b>5.2</b> 1.5 2.5 2.5 5.2 2.9		Disminución del personal de servicios y de apoyo a las operaciones. Sacar el personal de inversiones del área de operaciones.
	<b>Composición por sexos:</b> % de hombres % de mujeres	74.8 25.2	80.0 20.0	85.0 15.0		
	<b>Distribución del personal directo o indirectos (%)</b> Directos Indirectos	93.5 6.5	92.6 7.4	94.0 6.0		

	<b>Índice del Personal que genera ingresos %</b>				Lograr que el porcentaje que genera sea del 60.0 %
	Generan	43.5	41.5	50.0	
	No generan	56.5	58.5	50.0	
	<b>Distribución por edades:</b>				
	17 – 25	10	11		
	26 – 35	17	24		
	36 – 45	36	44		
	46 – 55	26	36		
	55 – 60	6	6		
	Más de 60	4	4		

**PN- 4:**

- ✓ Para detener la tendencia al Incremento de la plantilla, se debe compensar con el personal productivo que se incorpore a partir de la estrategia de crecimiento de la entidad en nuevos servicios con la reducción del personal indirecto, fundamentalmente en las áreas administrativas, de servicios, aseguramiento, inversiones y control de las operaciones
- ✓ A largo plazo se debe lograr que el 80 % de la fuerza sean obreros y un 60.0 % que genere ingresos
- ✓ A pesar de ser una entidad joven posee un 63 % en edad joven, con un 37 % por encima de esa edad considerada joven para la entidad, por tanto, la estrategia sería incorporar personal comprendido entre los 25 y 35 años, con una vida productiva por encima de los 30 años

**g) Cultura organizacional.**

- ✓ Se debe capacitar a los directivos en métodos y estilos de dirección que favorezcan la participación de los trabajadores en las decisiones, esto debe incluirse como un punto en las evaluaciones de estos.

**PN- 5:** con planes de preparación de los directivos en métodos y estilos de dirección participativos y la evaluación sistemática de este aspecto, se contribuirá a que este estilo de trabajo forme parte de la cultura organizacional en un mediano plazo.

**h) Tecnología**

En el año 2009 se sustituyó parte de la técnica de transporte por tecnología china, que implica necesidad de capacitación tanto de mecánicos y resto del personal de servicios técnicos en la misma.

Se autorizó el acceso a Internet, así como no se explota al máximo la intranet, el Chat y el correo electrónico en la gestión de la entidad.

En el 2008 se implementó el control de flotas a través de GPS, no siendo explotada al máximo esta tecnología en la entidad, por desconocimiento de sus potencialidades.

No se prevé la entrada de nuevas tecnologías a mediano plazo.

**PN- 6:** Si se capacita a los directivos y usuarios de las tecnologías con que cuenta la filial se podrá mejorar la gestión y perfeccionar los mantenimientos a la técnica de transporte.

**i) Lineamientos y Disposiciones**

- ✓ Se exige una productividad por valor agregado en moneda total de 2500.00 pesos y en CUC de 1300.00.
- ✓ Una correlación del salario medio productividad de un 90 %.
- ✓ Un porcentaje de personal directo como mínimo del 80 %.

**PN- 7:** Si no se crece en personal y se explotan todas las potencialidades productivas de la Filial, se inician los nuevos servicios, se deben alcanzar los lineamientos exigidos a mediano plazo.

**Pronóstico a partir de los procesos de gestión integrada del capital humano**

**j) Competencias profesionales**

No	Indicadores	2009	2010	2011	Medio	Largo
4	Porcentaje de trabajadores que reúne las competencias laborales	-	56.1	80.00	Por encima del 95 %	

**PN- 8:** se debe incluir como objetivo fundamental la elevación de las competencias profesionales de los trabajadores, logrando un 80 % a corto, un 85 % a mediano y un 95 % a largo plazo

**PN-9:** se deben revisar las competencias del proceso comercial y las específicas para los chóferes comerciales

**k) Organización del trabajo**

Principales áreas donde se deben perfeccionar o modificar los profesiogramas de cargos según estrategias:

**PN- 10:**

Áreas / profesiogramas	Motivo	2010	2011	2012	2013
Descripción de los profesiogramas actuales	Planeación	Noviembre			

<b>Confección de nuevos profesiogramas</b> mecánicos de montacargas Mecánico de Climatización Reparación de Bombas Taxuno Centro de negocios	Perfeccionamiento del servicio		Enero		
	Idem		Enero		
	Creación de servicios		Enero		
	Idem		Noviembre		
<b>Perfeccionamiento de los profesiogramas</b> Operativos de PM Técnicos de GPS Aseguramiento	Optimización de plantillas		Enero		
			Enero		
				Enero	

**I) Selección e integración**

**Variación del personal**

Causa	2009	2010	2011
Bajas	19	16	12
D	4	0	0
S	3	3	2
T	1	7	5
O	11	3	3
Jubilaciones	1	-	
Licencias	-	2	1

**PN-11:** la categoría de personal que más fluctúa es la de técnico, por tanto, debe mantenerse esta misma tendencia, la entidad debe crear reservas para este tipo de personal para evitar afectaciones, además, es la más difícil de encontrar en el mercado laboral actual, aunque con las políticas del país en el futuro debe aparecer este tipo de personal con mayor facilidad

No se cuenta con el inventario de personal actualizado y no se evalúa el potencial interno

**PN- 12:** sí se actualiza el inventario de personal se podrá evaluar el potencial humano y saber cómo utilizar la fuerza de trabajo para enfrentar los cambios futuros, esto debe realizarse en un corto plazo, permitirá además, conocer posibles trabajadores a pasar de actividades de servicios o administrativas a productivas.

No se realiza adecuadamente la selección del personal, seleccionando personal con perfil estrecho, de avanzada edad, sin certificación



**PN- 13:** si se perfecciona el proceso de selección, reclutando personal con perfil amplio, con experiencia en las actividades, se podrá garantizar la estrategia de la organización de convertirse en líder en los servicios logísticos por la alta profesionalidad y calidad en el servicio a los clientes.

**m) Capacitación y desarrollo**

**Indicadores relacionados con la formación y desarrollo**

No	Indicadores	2009	2010	2011
1	Porcentaje de cumplimiento del plan de Capacitación	90	92	98.00
2	Porcentaje de trabajadores certificados	5.0	5.0	100.00

**PN-14:** el porcentaje de cumplimiento del plan debe estar entre un 98 y un 100 %, lográndose certificar el 100 % de los trabajadores que lo exige el cargo que ocupan.

**Determinación de las necesidades de capacitación**

A partir de la determinación de necesidades de formación, incluyendo también las necesidades futuras según estrategias y variables analizadas anteriormente, se estima.

**PN-15:** Si se logra que los trabajadores adquieran los conocimientos necesarios según DNA se logrará un mejoramiento en el desempeño a corto plazo y se garantizará las estrategias de la organización.

**n) Estimulación moral y material de los trabajadores**

**Indicadores relacionados con la remuneración salarial**

No	Indicadores	2009	2010	2011	Medio	Estratégico
1	<b>Proporción de trabajadores por tipo de sistemas de pago (%)</b>					
	Vinculados a indicadores directo a la producción o los servicios	34.3	35.2	48.0		<b>Incrementar el % de trabajadores vinculados a indicadores directos a la producción y los servicios</b>
	Vinculados a indicadores de eficiencia	65.7	64.8	52		

**PN-16:** Para mejorar la proporción de trabajadores vinculados a indicadores directos a la producción o los servicios se requiere vincular a los trabajadores de transporte y de servicios técnicos a sus indicadores específicos, estratégicamente se debe buscar formas de sistemas de pago para almacenes, montacargas, ferretería y reparación de montacargas y clima. Existe incongruencia entre los salarios de los jefes y subordinados

**PN- 17:** Sí se diferencia el salario de los jefes con relación a los subordinados esto estimulará el ocupar cargos de dirección y elevará la satisfacción de estos cargos claves y la estabilidad de los mismos.

La organización deberá ir potenciando el funcionamiento de sus estructuras por tanto deberá delegar mayor autoridad en los directivos intermedios: aplicación de medidas disciplinarias, estímulos, etc.

**PN- 18:** si se capacita adecuadamente a los directivos intermedios estarán en condiciones de asumir mayor responsabilidad y se le podrá delegar mayor autoridad en las decisiones, esto debe ser tenido en cuenta en los planes de formación y desarrollo.

**o) Seguridad y salud de los trabajadores**

**Indicadores relacionados con la Seguridad y Salud**

No	Indicadores	2009	2010	2011	Medio	Estratégico
1	Índice de Frecuencia	0.00	0.00	Mantener estos indicadores a partir del perfeccionamiento del análisis preventivo de los riesgos		
2	Índice de Incidencia	0.00	0.00			
3	Coeficiente de mortalidad	0.00	0.00			

**PN- 19:** si se establece un plan de medidas para atenuar o disminuir los riesgos de forma preventiva deben mantenerse en niveles favorables los indicadores relacionados con la seguridad y salud en el trabajo

**p) Evaluación del desempeño**

**Indicadores de la Evaluación del desempeño**

No	Indicadores	2009	2010	2011	Medio	Estratégico
1	<b>Índice de evaluación por categorías</b> Dirigentes Técnicos Obrero Servicios Administrativos	100.00 93.00 86.00 92.00	100.0 96.00 90.00 97.00 100.00			<b>El porcentaje de trabajadores evaluados tiende a aumentar</b>
2	<b>Índice de calidad de la evaluación por categorías</b> Dirigentes Técnicos Obrero Servicios Administrativos	95.00 98.00 94.00 100.00	100.00 100.00 98.00 100.00 100.00			<b>El porcentaje de trabajadores evaluados de bien es altamente positivo</b>

3	<b>Índice de conformidad con la evaluación</b>				<b>Absoluta conformidad</b>
	Dirigentes	100.00	100.00		
	Técnicos	100.00	100.00		
	Obrero	100.00	100.00		
	Servicios Administrativos	100.00	100.00		

**PN- 20:** en el año 2009 los resultados de la evaluación del desempeño no se correspondió con los resultados alcanzados en la Filial, en el 2010 los resultados se correspondieron con los resultados individuales, la estrategia es que exista correspondencia entre los resultados colectivos y los individuales y se mantengan positivos estos indicadores

**q) Comunicación institucional**

No existe un adecuado tratamiento a las quejas de los trabajadores, existen planteamientos fuera de lugar e insatisfacciones.

**PN- 21:** si se establece un adecuado procedimiento de atención a quejas y reclamaciones de los trabajadores se debe mejorar la comunicación interna y disminuir los planteamientos fuera de lugar. Esto implica además capacitación de los directivos en comunicación y a los trabajadores en el procedimiento para atender las quejas y reclamaciones

**r) Autocontrol**

**PN- 22:** Se instrumentará la auditoría anual a la gestión del capital humano, así como el cuadro de mando como mecanismo de control sistemático; se evaluará también en el marco del consejo de dirección mensualmente la gestión del capital humano y el cumplimiento de las acciones trazadas, permitirá corregir las desviaciones y la efectividad en el cumplimiento de los objetivos y acciones proyectadas.

**Pronósticos a partir de los resultados actuales de la gestión del capital humano**

**s) Indicadores de eficiencia relacionados con la utilización de la fuerza de trabajo**

No	Indicadores	2009	2010	2011	Medio	Estratégico
1	Valor agregado Bruto MP	3157.54	2738.8	3668.7	<b>Alcanzar los niveles exigidos por la compañía</b>	
	MCUC	1004.60	1180.7	1797.46		
2	Promedio de Trabajadores	82	120	133		
3	Fondo de Salario	470.32	698.7	696.7		
4	Productividad por valor agregado MT	3492.17	2335.55	2290.00		
	MCUC	1111.06	798.8	1120.0		
5	Salario Medio	520.16	485.00	436.00		

6	Correlación SM / PT		0.91	0.51	
7	Gasto de Salario por peso de valor agregado	0.15	0.20	0.19	

**PN- 23:** la tendencia es al mejoramiento de estos indicadores aunque aún no se alcanza lo exigido por la compañía, por tanto, el pronóstico es que con la estrategia de crecimiento que tiene la entidad, si no se incrementa personal deben mejorarse estos indicadores, aunque no se llegara a lo exigido por la compañía por tanto, se deben trazar medidas a mediano plazo para alcanzar esos niveles.

**Otros indicadores**

No	Indicadores	2009	2010	2011	Medio	Largo plazo
1	Ausentismo	2.2	1.2	1.1	<b>Perfeccionar las acciones relacionadas con la estimulación moral y material y la formación y desarrollo</b>	
2	Fluctuación Laboral	0.22	0.13	0.11		
3	Satisfacción laboral	77.7	84.0	0.93		

**PN-24 :** Estos indicadores tienden a mejorar influyendo significativamente la política de recompensa que está por encima de la media de las entidades que conforman el mercado laboral del territorio, si se mantiene o mejora las acciones relacionadas con esta política estos indicadores deben mejorar considerablemente, teniendo en cuenta además la difícil situación del mercado laboral en el territorio, con relación a los trabajadores que se le evalúan de bien las competencias reales con relación a las previstas es sumamente bajo, por tanto, se debe realizar acciones en todos los aspectos relacionados con estos (capacitación, selección, evaluación, etc) para mejorar este indicador decisivo para cumplir la estrategia de la organización .

**Indicador relacionado con la satisfacción laboral**

No	Indicadores	2009	2010	2011	Medio	Estratégico
1	Porcentaje de trabajadores satisfechos	72.0	86.00	90.00	<b>Incrementar</b>	

**PN-25:** Con el mejoramiento de las condiciones de trabajo, debe incrementarse el número de trabajadores satisfechos con estas, a partir de la aplicación de encuestas, logrando estar por encima del 90 % a corto plazo y del 95 % a mediano y largo plazo.

**Pronóstico de la implantación del sistema de gestión integrada de capital humano**

**PN- 26:** a corto plazo se garantizarán los requisitos relacionados con los aspectos generales, a mediano los relacionados con los demás procesos y a largo plazo la certificación del sistema.

**3.3 Etapa 3. Proyecciones**

**Paso 5. Establecimiento de las políticas y objetivos de capital humano**

A partir de los pronósticos realizados se definieron las políticas de capital humano siguientes, las que fueron aprobadas en el marco del consejo de dirección e incluidas en el convenio colectivo de trabajo:

**POLÍTICAS DE GESTION INTEGRAL DEL CAPITAL HUMANO DE LA FILIAL  
GRANMA DE ALMACENES UNIVERSALES S.A**

**Política relacionada con las competencias profesionales**

La entidad definirá y evaluará sistemáticamente las competencias distintivas, por procesos y por cargos requeridas y que garanticen las necesidades actuales y futuras en materia de capital humano para garantizar la visión y estrategia de la organización de contar con un personal altamente profesional

**Política de selección e integración del personal**

Reclutar y seleccionar un personal que reúna las competencias profesionales establecidas, los valores de la compañía, con un enfoque de perfil amplio y flexibilidad que permita cumplir con la estrategia de la organización de ser líder en los servicios logísticos a partir de la elevación de la calidad y la seguridad del servicio a los clientes

**Política de organización del trabajo**

La organización perfeccionará permanentemente los puestos y procesos de trabajo que permita la mejora continua de la calidad y la productividad, la optimización del capital humano y el enriquecimiento del trabajo

**Política de capacitación y desarrollo**

La entidad destinará los recursos y el tiempo necesario para que los trabajadores alcancen el nivel idóneo en las competencias profesionales de los cargos que ocupan, amplíen el perfil del cargo según los estudios de la organización del trabajo y puedan simultanear tareas y funciones de acuerdo a las necesidades de las diferentes áreas

### **Política de estimulación moral y material**

Garantizar una estimulación moral y material basada en los resultados concretos colectivos e individuales, que permita elevar los niveles productivos, económicos e integrales de la entidad, a la vez que se logra una adecuada satisfacción laboral del colectivo de trabajadores

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

El logro de resultados satisfactorios en seguridad y salud en el trabajo al laborar las distintas áreas bajo un ambiente de trabajo seguro y en condiciones de bienestar físico y mental de todos sus trabajadores, comprometidos con la mejora continua del ambiente laboral, sin afectar las condiciones de seguridad de la comunidad, la ciudadanía y el medio ambiente

### **Política de evaluación y seguimiento al desempeño**

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

### **Política de comunicación empresarial**

La entidad mantendrá permanentemente informado a los trabajadores del cumplimiento de los objetivos económicos, productivos y de todos los aspectos en que estos puedan contribuir al logro con sus iniciativas, empleando siempre que sea posible el estilo de dirección participativo

### **Política para la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano**

La dirección de la entidad con la participación de todos los trabajadores trabajará para cumplir los requisitos establecidos en la normas cubanas 3000/2007 Sistema de gestión integrada de capital humano, lo cual favorecerá estratégicamente al cumplimiento de los objetivos de la entidad y al perfeccionamiento de la gestión del capital humano.

### **Política para el cumplimiento de la legislación en materia de capital humano**

El actuar de la dirección de la entidad se realiza en el marco del cumpliendo estricto de lo establecido en la legislación laboral vigente, además conveniará con los trabajadores todos los aspectos que sean necesario para crear un clima laboral satisfactorio, y solucionar de manera justa los conflictos laborales

También fueron definidos los objetivos de capital humano los cuales aparecen reflejados en el anexo 5 y las acciones para su cumplimiento en el anexo 6.

### **Paso 6. Adecuación de las competencias distintivas, de procesos y cargos**

A partir del pronóstico analizado, el comité de competencias revisó las competencias del proceso comercial y las específicas del cargo de chofer comercial, las cuales se reflejan en el anexo 7.

### **Paso 7. Determinación del número de trabajadores**

A partir de las políticas y objetivos se determinó el número de trabajadores, donde la cifra cuantitativa se ajustó al cumplimiento de las políticas y objetivos.

- 1- La estructura organizativa de la entidad se muestra en el anexo 8. Teniendo en cuenta el nivel de ingresos y complejidad de la actividad de Ferretería se proyecta potenciar en la estructura de la entidad según estrategia de la organización.
- 2- Se determinó la plantilla según procedimiento descrito

#### **Plantilla de Dirigentes:**

<b>Estructuras</b>	<b>Cargo</b>
Gerencia General	Gerente General
Gerencia Económica	Gerente Económico
Gerencia de Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos
Gerencia de Aseguramiento	Gerente de Aseguramiento
Gerencia de Transporte	Gerente de Transporte
Gerencia de Inversiones	Gerente de Inversiones
Gerencia Comercial	Gerente Comercial
Gerencia de Ferretería	Gerente de Ferretería

Se incorpora el Gerente de Ferretería según modificaciones de la estructura de la Filial.

#### **Plantilla de Técnicos:**

Para ello se realizó el análisis de cargas por áreas ver resumen (Anexo 9), resultado del cuestionario y de la entrevista a expertos. Para apoyar el análisis cuantitativo y tomar las decisiones se realizó un trabajo en grupo en el consejo de dirección, valorando otras variables y consecuencias, llegando a los siguientes acuerdos:

- ✓ Eliminar una plaza de técnico en neumáticos y cámaras y asumir esas funciones por uno de los técnicos A en mantenimiento y reparación del Transporte
- ✓ Eliminar 1 plaza de técnico de gestión y control de flotas y cambiar horario de trabajo
- ✓ Eliminar una plaza de Técnico en Gestión Comercial de Ferretería

**Plantilla de Administrativos**

El análisis cuantitativo (ver anexo 10) la opinión de expertos y el trabajo grupal arrojó la necesidad de ambos cargos.

**Plantilla de Obreros**

Según estudio de mercado para el año 2011 arrojó que la entidad requiere para el alquiler: 23 cuñas con remolques, 11 camiones, 1 camión refrigerado y 3 montacargas

Por tanto el número de operarios se resume en la siguiente tabla:

<b>Operarios</b>	<b>Cantidad según medios</b>
Chofer A	23
Chofer C	12
Choferes de guardia	2
Cubrevacaciones	Se cubre vacaciones a 2 chofer no comerciales No= 39/11 =3.5 aprox. 4
Operarios de montacargas	3
Cubrevacaciones	Un chofer cubrevacaciones debe ser operario de montacargas

Para los operarios que brindan servicios de mantenimiento y reparación de montacargas y contenedores refrigerados, según contratos marcos se requieren:

<b>Operarios</b>	<b>Cantidad según contratos</b>
Mecánico de montacargas	1
Mecánico de clima y Refrigeración	2

Para el servicio de abastecimiento de combustible:

<b>Operarios</b>	<b>Cantidad según contratos</b>
Abastecedores de combustibles	2

Para los operarios de producción de Pallets.

Producción Mensual: 3000 unidades / mes

Norma de producción: 2880 pallet / mes ( Brigada de 3 operarios) Fotografía colectiva

% de cumplimiento de la norma: 95 %

No =  $3000 / 2880 * 0.95 = 1.09$

Se requieren 1 Brigada

N operarios =  $1 * 3 = 3$



El resto de los operarios y trabajadores de servicios se determinó según se muestra en el anexo 10.

El resumen de la plantilla calculada y la comparación con la plantilla actual aparecen en el anexo 11.

### 3- Análisis de la factibilidad de la plantilla.

La plantilla proyectada cumple los requerimientos económicos ya que se mejoran los indicadores con relación al pronóstico como se muestra en el anexo 11, además se mejora la composición de la fuerza de trabajo, con un incremento de la categoría de obreros cumpliendo con la política trazada y una disminución de la categoría servicios, así como, se mejora el índice de los que generan ingreso. Por tanto, con la plantilla proyectada se garantiza el cumplimiento de las políticas y los objetivos relacionados con la optimización de la plantilla.

### 4- Reajuste

No hace falta ya que se cumple con los requerimientos.

### **Paso 8 Plan integral de acciones**

El plan de acciones integrales para dar cumplimiento a las políticas, objetivos, solución de los problemas detectados y para dar respuesta a las necesidades surgidas durante la determinación se muestra en el anexo 12.

### **Paso 9. Presupuesto**

El presupuesto se refleja en el anexo 13, los relacionados con el salario se confeccionaron según procedimiento descrito en el decreto 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Artículo 424 Planificación del fondo de salario. El resto según manual de la compañía.

**Paso 10.** Se confeccionó el informe y fue aprobado por la Dirección de la Entidad en el marco del consejo de dirección.

### **3.4 Etapa 4. Implementación y retroalimentación**

Se han cumplido las acciones correspondientes a la fecha, fue diseñado el cuadro de mando que permite sistemáticamente evaluar el Sistema.

### **3.5 Conclusiones parciales**

1. La aplicación del programa en la entidad permitió evidenciar la pertinencia de este en la práctica al ajustarse a las particularidades y plazos de tiempo necesarios para que fuera efectivo, realizándose la planeación a largo, mediano y para el año 2011
2. Se garantizó la coordinación por el área de capital humano y orientar la gestión integrada con un mínimo de personal en dicha área
3. Se logró involucrar al consejo de dirección en el proceso y la participación activa en las etapas
4. Se logró que los presupuestos se correspondieran con la planificación económica, lo que garantiza una elevada probabilidad en el cumplimiento de las acciones previstas, se proyectó una mejora en la eficiencia de la entidad
5. Se presentó el informe de la planeación integral del capital humano, siendo la guía de trabajo y cumpliéndose con las acciones hasta la fecha
6. Se controló en el marco del consejo de dirección los principales indicadores del cuadro de mando dando una nueva perspectiva a la gestión del capital humano en la entidad
7. Se mejoró la eficiencia de la entidad

## CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación se pudo arribar a las siguientes conclusiones generales:

- Aunque en la literatura consultada existen varios modelos de como realizar el proceso de planeación de los recursos humanos y los más actuales reúnen el enfoque integral y estratégico, presentan limitaciones y aciertos que fueron empleados en el procedimiento diseñado
- El procedimiento diseñado cumple con las proyecciones de la investigación, se adapta a las disposiciones legales establecidas actualmente en el país sobre planeación del capital humano; logra integrarse con las normas cubanas del sistema de gestión integrada de capital humano.
- La aplicación en la entidad permitió realizar la planeación a largo, mediano y corto plazo, definir las políticas de capital humano, involucrar a la dirección en este importante proceso, identificar problemas de la gestión de los recursos humanos y proyectar mejoras en la gestión de los recursos humanos y en la eficiencia de la entidad que se han materializado al obtenerse resultados superiores a los previstos en la productividad y demás indicadores de eficiencia relacionados con la fuerza de trabajo

## RECOMENDACIONES

- Continuar cumpliendo las etapas de implementación de las acciones y de control y que tenga un carácter cíclico como se proyectó
- Automatizar el cuadro de mando para disponer de manera oportuna las informaciones necesarias para reajustar de ser necesario las acciones previstas, así como el plan integral de acciones para facilitar el control
- Divulgar y extender el procedimiento diseñado a otras entidades de la compañía que presentan deficiencias similares a la entidad objeto de estudio y que les posibilitaría enfrentar el proceso actual de reorganización de la fuerza de trabajo de manera más profesional

## BIBLIOGRAFIA

1. Aguilera Martínez, A. (2001). Perfeccionamiento de la planeación de recursos humanos en el sistema alternativo de mantenimiento (SAM). Una aplicación en la industria textil cubana. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas, Santa Clara Cuba.
2. Albrecht, K. y Zenke, R. (1992). La revolución del servicio, Serie empresarial, Ed. Legis, Colombia.
3. Alhama Belamaric, R. y otros (2001). Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y retos. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. Cuba.
4. Angulo González, D. C. (2002). Etapas en la determinación de la plantilla cualitativa de la empresa. <http://www.monografias.com>
5. Barranco Saiz F.J. (1994). Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Del Marketing interno a la planificación. Ediciones Pirámide, S.A. Madrid.
6. Beer, M. y otros (1990). Gestión de Recursos Humanos. España: Ed. Ministerio del Trabajo.
7. Beer, M. y otros (1999). Strategic Change: A new dimension of human resource management. Harvard Business School. Boston
8. Becker y otros (2001). The Scorecard. Linking people, strategy and performance. Harvard Business School Press.
9. Burack, E H. (1990). Planificación y Aplicación creativas de Recursos Humanos. Una orientación estratégica. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
10. Castro Ruz, R. (2010). Discurso de clausura en el IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas. Ciudad de la Habana. Cuba.
11. CETSS (1985) Código del Trabajo de la República de Cuba (ley 49/84)). Ciudad Habana. Cuba.
12. Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Mc Graw-Hill, Colombia
13. CIDEDEC (1994). Sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos. Donostia-San Sebastian.
14. Creelman, J. (1998). Building and implementing a balanced scorecard – internacional best practice in strategy implementation, in bussiness intelligence. Londres.

15. Cuesta Santos, A. (1999). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
16. Cuesta Santos, A. (2001). Gestión por competencias. Editorial Academia. La Habana, Cuba.
17. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia
18. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. Editorial: "Felix Varela" y Academia
19. Delgado Domingo, J. (2000). Modelos de Gestión por Competencias. Caracas, Venezuela. <http://www.gestióndelconocimiento.com>
20. De Miguel Guzmán, M. (1996). Metodología para la Planeación de los Recursos Humanos Tesis para optar por el grado académico de Máster en Dirección. Villa Clara: UCLV.
21. De Miguel Guzmán, M. (2006). Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Tesis en opción al título académico de Doctor en Ciencias Técnicas. Holguín.
22. Fundipe (2004). Cuadro de Mando e Indicadores para la gestión de personas. Editorial: Price Waterhouse Coopers, (fundación para el desarrollo de la formación de recursos humanos).
23. 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.
24. Harper y Lynch. (1992). Manuales de recursos humanos (1 al 12). Madrid: Ed. Gaceta de Negocios.
25. Hax, Arnold C. (1992). Estrategia empresarial. Buenos Aires: El Ateneo.
26. Iglesias, C. (1999). "Creando una estrategia para la función de Recursos Humanos". En Rev. Capital Humano. España, No. 119
27. Jiménez Lozada, N.; Castro Abad, E. (2000). La Gestión de Recursos Humanos. "El proceso de Planeación de los Recursos Humanos" Trabajo de Diploma por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
28. Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001). El cuadro de mando integral. Segunda Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. España.

29. Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. España.
30. Marsán Castellanos, J. y otros. (1987). La Organización del Trabajo. Tomo I. Editorial ISPJAE. Ciudad de la Habana.
31. Maynard, H. (1996). Manual de Ingeniería y Organización Industrial, Ed. ENPES, La Habana,
32. Morales Cartaya, Alfredo (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. Ciudad de La Habana, Cuba. 99 pp.
33. MTSS (1999). Resolución 21. Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores en las organizaciones en perfeccionamiento empresarial. La Habana, Cuba.
34. MTSS (2002). Resolución 31. Para la identificación, evaluación y control de los factores de riesgo al trabajo. La Habana, Cuba.
35. MTSS (2005). Resolución 8. Reglamento General Sobre Relaciones Laborales. La Habana, Cuba.
36. MTSS (2006a). Resolución 26. Resolución general de organización del trabajo. La Habana. Cuba.
37. MTSS (2006b). Resolución 28. Resolución sobre calificadores de cargo de perfil amplio e idoneidad demostrada. La Habana. Cuba.
38. 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.
39. MTSS (2007). Resolución 21. Resolución sobre la evaluación del desempeño. La Habana. Cuba.
40. MTSS (2010 a). Resolución 35. Disponibilidad laboral. La Habana, Cuba.
41. MTSS (2010 b). Resolución 36. Cálculo de plantillas. La Habana, Cuba.
42. NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. 1era edición. Oficina nacional de normalización, Ciudad de la Habana, 2007.
43. NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos. 1era edición. Oficina nacional de normalización, Ciudad de la Habana, 2007.

44. NC 3002:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación. 1era edición. Oficina nacional de normalización, Ciudad de la Habana, 2007.
45. Ochoa Mora, Erisbel. (2010). Procedimiento para la auditoría al sistema de gestión de recursos humanos en Almacenes Universales S.A, Filial Granma. Trabajo de Diploma por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Granma.
46. Ogliastri, E. (2004). Manual de Planificación Estratégica.
47. Pereda, S. (1999). Planificación estratégica de Recursos Humanos en, Estructura, Organización y Gestión de los Recursos Humanos. Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE). Madrid. España: Universidad Politécnica de Madrid.
48. Recio Figueras, E. M. (1986). La planificación de los Recursos Humanos en la empresa. Barcelona. España: Editorial Hispano Europea.
49. Resolución Económica del V Congreso del PCC. (1997). Editorial Política. La Habana.
50. Ronda Pupo, Guillermo A. (2007). Dirección Estratégica. Constructo y Dimensiones. Ediciones Futuro, Ciudad Habana, Cuba.
51. Sánchez Rodríguez, Alexander (2003). Tecnología integral para la gestión de recursos humanos con base en competencias. Tesis para optar por el Título de Master. (Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba).
52. Sánchez Rodríguez, Alexander (2007). Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades Consultoras. Aplicación en la provincia de Holguín. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas (Universidad de Holguín, Cuba. 98 pp.).
53. Sikula, G. J. (1994). Administración de Recursos Humanos en empresas México: Editorial Limusa: 512p.
54. Simón, C. (2004). Cuadro de Mando Integral de RRHH
55. Soto Alvarez, C. (2003). Cuadro de Mando: aplicación a la dirección de RRHH.  
[www.accenture.com/spain](http://www.accenture.com/spain)
56. Velázquez Zaldívar, R. y De Miguel Guzmán, M. (1998). Modelos Contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos. Resúmenes al Primer Encuentro sobre Gestión de Recursos Humanos. Ciudad Habana.
57. Werther, W.; Davis, K. (2001). Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw. Hill: México.



## ANEXOS

### ANEXO 1. INDICADORES Y TÉCNICAS PARA DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS

Aspectos	Indicadores/ preguntas claves o herramientas
<b>Diagnóstico por procesos</b>	
<b>1. Competencias profesionales</b>	
Porcentaje de trabajadores con competencias profesionales evaluadas de idóneas (ICP)	ICP= ( Cantidad de trabajadores con competencias profesionales evaluadas de idóneas / Total de trabajadores) * 100
<b>2. Organización del trabajo</b>	
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?</p> <p>¿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>
<b>3. Selección e integración</b>	
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> <p>ES= (Trabajadores que vencieron satisfactoriamente el periodo a prueba / Trabajadores seleccionados) * 100</p> <p>¿Los trabajadores seleccionados reúnen los requisitos y competencias establecidos para los cargos?</p>
<b>4. Capacitación y desarrollo</b>	
Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación (ICP)	CPC = (Actividades realizadas / Actividades programadas) * 100

Porcentaje trabajadores certificados (TC)	$TC = (\text{Trabajadores certificados} / \text{Trabajadores que llevan certificación}) * 100$
Necesidades de formación	¿Se tienen identificadas las necesidades de formación de los trabajadores?
<b>5. Estimulación moral y material</b>	
Proporción de trabajadores por tipo de sistemas de pago PTSP	$PTSP = (\text{Total de trabajadores en sistema } x / \text{Total de trabajadores en plantilla}) * 100$
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, baños, parqueos y transporte. (Entrevistas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> <li>• Estado de la alimentación de los trabajadores, funcionamiento de comedores y dietas ante condiciones laborales anormales. Relación calidad-precio de los alimentos.</li> <li>• Transporte obrero.</li> <li>• Estimulación moral y material.</li> </ul>
<b>6. Seguridad y salud en el trabajo</b>	
Índice de frecuencia (IF)	$IF = (\text{No accidentes} * \text{Fondo de tiempo}) * 10^6$
Índice de incidencia (II)	$II = (\text{No de accidentes} / \text{Promedio de trabajadores}) * 10^3$
Coeficiente 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)	$\text{CMP} = \text{MPI entregados} / \text{MP planificados} * 100$
<b>7. Evaluación del desempeño</b>	
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?
<b>8. Comunicación institucional</b>	
Entrevista	¿Son efectivos los medios de comunicación que se emplean?
<b>9. Autocontrol</b>	
Revisión de documentos	¿Revisar las formas de autocontrol que se realiza del proceso de gestión del capital humano? Valorar sí son efectivas para el mejoramiento del proceso
<b>Diagnóstico de los resultados de la gestión del capital humano</b>	
Indicadores de eficiencia	<p><b>Valor agregado Bruto</b> = Ingresos – (Gastos totales – gastos salariales – depreciación)</p> <p><b>Promedio de Trabajadores</b>= 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><b>Fondo de Salario</b>= Salario que se paga que incluye el salario escala más todos los pagos adicionales</p> <p><b>Productividad x valor agregado</b> = Valor agregado / promedio de trabajadores</p> <p><b>Salario medio</b> = Fondo de salario / promedio de trabajadores</p> <p><b>Correlación salario medio / productividad</b> = <math>( (\text{Salario medio año base} - \text{Salario medio año actual}) / \text{Salario medio año actual} ) / ((\text{Productividad año base} - \text{Productividad año actual}) / \text{productividad año actual})</math></p> <p><b>Gasto de salario x peso de valor agregado</b> = Fondo de salario / valor agregado</p>
Ausentismo	Índice de ausentismo (IA)= $((\text{Fondo de tiempo de ausentismo} * 100) / \text{Fondo de tiempo disponible})$
Fluctuación laboral	Índice de Fluctuación laboral (IFL)= $(\text{Bajas que inciden en la fluctuación} * 100) / \text{fondo de tiempo disponible})$
Satisfacción laboral	<p>PTS = <math>\text{Trabajadores satisfechos s/ encuesta} / \text{total de trabajadores} * 100</math></p> <p>PTS – porcentaje de trabajadores satisfechos según encuesta de motivación concreta</p>

**ANEXO 2. LISTA CHEQUEO PARA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO**

Requisitos	Premisas	Evidencias	si	No
4.1 Requisitos generales				
4.1.1 La adopción de un SGICH deberá ser una decisión estratégica de la alta dirección de la organización	4.1.1.1 Está formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de implementación	Existe acta del consejo de dirección aprobando la estrategia		
	4.1.1.2 la alta dirección lidera la formulación, implementación e integración de los procesos de la gestión del capital humano	El diseño del SGICH está declarado entre los objetivos de la organización		
	4.1.1.3 Existe una participación activa de los trabajadores	Existen evidencias de la información a los trabajadores		
	4.1.1.4 Existe un clima laboral satisfactorio	Se evidencia a través del método de encuesta		
	4.1.1.5 El personal que atiende la gestión del capital humano presenta las competencias requeridas	Se evidencia a través del expediente laboral y los cursos recibidos		
4.1.2 la implantación del SGICH deberá incluir la documentación siguiente	4.1.2.1 Política de gestión del capital humano y los objetivos	Evidencia en acta del consejo de dirección aprobando la política y objetivos y su divulgación a los trabajadores		
	4.1.2.2 Manual de gestión del capital humano	Evidencia documental y debe contener los elementos fundamentales establecidos en la NC 3002/2004. PAG. 10		
	4.1.2.3 Procedimientos documentados imprescindibles para la aplicación del SGICH y los registros con el formato establecido en la NC 3002/2007 PAG. 10	Procedimiento para realizar los estudios de organización del trabajo		
		Procedimiento para la determinación de las necesidades de capacitación		
Procedimiento para la determinación de los riesgos a la seguridad y salud en el trabajo y				

		elaboración del plan de medidas		
4.1.3 Los procedimientos documentados obligatorios para el SGICH	4.1.3.1 Deben cumplir los parámetros establecidos en la NC 3002/2007. PAG 11	Control de la documentación		
		Control de los registros		
		Auditorías internas		
		Control de la no conformidad		
		Acciones correctivas		
		Acciones preventivas		
		Identificación, validación y certificación de las competencias		
		Análisis de los resultados de los estudios del trabajo y su implementación		
		Selección de los trabajadores		
		Planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano		
		Evaluación del desempeño		
		Autocontrol del SGICH		
4.1.4 La organización tendrá definida y consensuada con los trabajadores y organización sindical la estrategia para hacer realidad sus objetivos a mediano y largo plazo	4.1.4.1 La organización discutirá con los trabajadores la estrategia para hacer realidad los objetivos a mediano y largo plazo	La estrategia está incluida en el convenio colectivo de trabajo		
4.1.5 la alta dirección deberá liderar la formulación, implementación e integración de los procesos del SGICH	4.1.5.1 En consejos de dirección se analiza la formulación, implementación e integración de los procesos 4.1.5.2 Se realizan auditorías internas para comprobar que todo se está realizando según lo previsto y actuar sobre las desviaciones	Actas consejo de dirección  Evidencias de las auditorías y medidas correctivas		
4.1.6 En la organización	4.1.6.1 Se evalúa periódicamente la satisfacción	Encuestas y resultados		

deberá existir un clima laboral satisfactorio	laboral incluyendo los aspectos establecidos en la NC 3002/2007 PAG 12 4.1.6.2 Se trazan planes para eliminar los problemas y deficiencias que afectan la satisfacción laboral	Planes de medidas aprobados por el consejo de dirección e incluidos en el convenio colectivo		
4.1.7 la alta dirección deberá definir y aprobar la estructura de la organización, así como las funciones y responsabilidades de las áreas e interrelaciones entre ellas	4.1.7.1 Debe existir la estructura de la organización aprobada por la alta dirección	Existir resolución del director de la entidad aprobando la estructura de la organización		
4.1.8 Un miembro de la alta dirección de la organización deberá dirigir el SGICH para lo que deberá estar designado y tendrá la autoridad necesaria	4.1.8.1 Debe existir una unidad estructural que atienda lo relacionado con el SGICH. 4.1.8.2 El directivo al frente de esta estructura será la persona adecuada para dirigir el SGICH, pero de no tener la autoridad requerida podrá designarse al segundo de la entidad	En la estructura aprobada deberá estar la unidad estructural que atiende el SGICH Resolución designando al miembro de la alta dirección que dirigirá el SGICH y sus funciones y facultades		
4.1.9 La organización deberá identificar los procesos inherentes al SGICH y su interrelación e implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos. La organización deberá gestionar los procesos de acuerdo con los requisitos de esta norma	4.1.9 Se tendrán en cuenta los cinco conceptos que son claves para el diseño e implementación del SGICH : Identificación de los procesos, interrelación de las acciones, resultados planificados, mejora continua y gestión de procesos.	Debe existir el mapa de procesos del SGICH Debe existir en el cuadro de mando la forma de evaluar los diferentes procesos Debe existir evidencias de la mejora continua de los procesos Los resultados de los procesos se evalúan a todos los implicados a través del cumplimiento de los objetivos		
4.1.10 los registros	4.1.10.1 Deben existir carpetas	Evidencia documental		

<p>deberán mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como de la operación eficaz del SGICH. Los registros deben permanecer legibles, identificables y recuperables</p>	<p>con los registros legibles, identificables y recuperables tanto digital como documental</p>			
<p>4.1.11 la organización deberá cumplir la legislación laboral vigente</p>	<p>4.1.11.1 Se cuenta con la legislación laboral vigente y periódicamente existen actividades de preparación en la misma y se comprueba su cumplimiento</p>	<p>Registro de la legislación laboral vigente Se cuenta con un expediente de todos los controles, auditorías recibidas. Se cuenta con evidencias del dominio de la legislación por lo s implicados</p>		

### **ANEXO 3. FORMATO DEL PROFESIOGRAMA DE CARGOS**

**1. Identificación del cargo:** Debe referirse tanto al nombre que oficialmente se le asigne, como al más comúnmente empleado para asignar el cargo, salario y categoría ocupacional que le corresponde.

**2. Misión del cargo:** Debe abordar de forma global la razón de ser del cargo con una breve descripción del mismo.

**3. Tareas o funciones incluidas en el cargo:** ¿Qué tareas se ejecutan dentro de cada una de las áreas de actividad definidas anteriormente?

**4. Competencias profesionales:** ¿Cuáles son las competencias profesionales que fueron determinadas para el cargo?

**5. Conocimientos específicos.** ¿Cuáles son los conocimientos que se requieren para desempeñar el cargo?

**6. Medios materiales y herramientas utilizadas:** ¿Cuáles son los medios y las herramientas que el ocupante del cargo utiliza para realizar las tareas incluidas en el mismo?

**7. Tiempo de adaptación:** Tiempo que una persona, con las competencias exigidas por el cargo; necesita para poder desempeñar con autonomía las funciones y tareas incluidas en el mismo.

**8. Responsabilidad:** Responsabilidades que conlleva la realización de las funciones y tareas incluidas en el cargo. Se puede subdividir en los siguientes apartados: sobre personas; supervisión orgánica y/o funcional, económica, sobre bienes y sobre la seguridad de otros.

**9. Relaciones:** Relaciones que por razones de trabajo mantiene el ocupante del cargo. Pueden ser de dos tipos: internas y externas.

**10. Condiciones de trabajo:** Condiciones en que el ocupante del cargo debe desarrollar habitualmente su trabajo: ambiente físico; esfuerzo que exige la realización de las tareas incluidas en el cargo; horarios de trabajo; riesgos y medios y equipos protectores necesarios.



#### ANEXO 4. EJEMPLO DE PROFESIOGRAMA

<b>PROFESIOGRAMA</b>	
<b>1-</b>	<b>Denominación del cargo:</b> Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos
<b>2-</b>	<b>Categoría ocupacional:</b> Técnico
<b>3-</b>	<b>Grupo escala:</b> X
<b>4-</b>	<b>Salario escala:</b> 325,00
	<b>Pagos adicionales:</b> 105,00
	<b>Salario Total:</b> 430,00
<b>5-</b>	<b>Area a que se pertenece:</b> Gerencia de Recursos Humanos
<b>6-</b>	<b>Misión del Cargo:</b> Asesorar y ejecutar las funciones relacionadas con los subsistemas de estimulación, seguridad y salud en el trabajo, evaluación del desempeño, organización del trabajo
<b>7-</b>	<p><b>Funciones o tareas principales:</b></p> <p>Participa en la planeación del capital humano</p> <p>Asesora y controla lo establecido en materia de Estimulación</p> <p>Realiza análisis de los indicadores de Trabajo y Salario, y propone medidas para mejorar los resultados</p> <p>Participa en la Acogida a los trabajadores de nueva incorporación, instruyéndolos en los principales aspectos de la Seguridad y Salud y Sistema de Estimulación de la entidad.</p> <p>Confecciona el inventario de riesgos a la Seguridad y Salud de los Trabajadores</p> <p>Planifica, organiza y controla las medidas de seguridad y salud que se deben cumplir en los puestos de trabajo y el empleo de los medios de protección</p> <p>Realiza estudios del clima laboral y propone acciones para mejorarlo.</p> <p>Realiza el análisis de la efectividad de los sistemas de estimulación, proponiendo medidas para perfeccionarlos</p> <p>Realiza estudios de organización del trabajo y propone mejoras</p> <p>Asesora y coordina el proceso de evaluación del desempeño</p> <p>Confecciona la nómina de pago de los trabajadores</p> <p>Cumple otras funciones afines con la actividad.</p>
<b>8</b>	<p><b>Competencias profesionales:</b></p> <p><b>Simultaneidad de tareas y polivalencia:</b> Es capaz de cumplir simultáneamente una amplia gama de funciones y tareas relacionada con los subsistemas que atiende, además es capaz de asumir funciones del resto de los subsistemas en caso necesario.</p> <p><b>Capacidad de negociación:</b> resolver conflictos eficazmente que se presenten entre jefes, jefes y trabajadores o entre trabajadores relacionados con aspectos laborales, asesorando y buscando soluciones que favorezcan a ambas partes.</p> <p><b>Colaboración:</b> Debe favorecer el trabajo en grupo en función de los objetivos de la organización compartiendo conocimientos, informaciones, y potenciando la formación y desarrollo de otros trabajadores.</p> <p><b>Capacidad de aprendizaje:</b> Debe ser capaz de asimilar nuevos conceptos, teorías y conocimientos para perfeccionar el funcionamiento de la entidad y la actividad.</p>
<b>9</b>	<p><b>Conocimientos específicos:</b></p> <p>Gestión de los Recursos Humanos: Selección del personal, organización del trabajo, formación y desarrollo, seguridad y salud</p>

		<p>Técnicas de Trabajo en equipos  Competencias profesionales  Base Reglamentaria a usa  Base Reglamentaria MINFAR  Base legal MTSS  Ley de Seguridad Social  Norma Cubana de SGICH  Informática: Microsoft Word, Excel, Access, Power Point</p>
10	<b>Medios y herramientas utilizadas:</b>	<p>Computadora personal  Impresora  Calculadora  Medios de Oficinas: presilladora, ponchadora, etc  Buró y silla  Local  Archivo</p>
11	<b>Responsabilidad:</b>	<p>Sobre decisiones: -  Sobre recursos: Financieros:Salario Materiales: medios asignados  Sobre personas: -  Sobre procesos: -</p>
12	<b>Relaciones:</b>	<p><b>Internas:</b> Todas las áreas  <b>Externas:</b> nivel superior</p>
13	<b>Condiciones de Trabajo:</b>	<p>Local con adecuada iluminación y ventilación  Riesgos: Caída a un mismo nivel, stress  Medios de protección: protector de pantalla</p>
<p><b>Confeccionado por:</b>  <b>Revisado por:</b>  <b>Aprobado por:</b></p>		

## ANEXO 5. OBJETIVOS A LARGO, MEDIANO Y CORTO PLAZO

No	Objetivos a largo plazo		
1	Contar con un personal altamente competente con un porcentaje por encima del 95 % de los trabajadores que se le evalúan las competencias reales de Idóneas con relación a las previstas		
2	Obtener resultados en la productividad por valor agregado superiores a la media de la compañía		
3	Garantizar la máxima racionalidad en el empleo del capital humano con un 80 % de los trabajadores en la categoría de obreros y con un 60 % generando ingresos		
4	Garantizar un porcentaje de los trabajadores que evalúan de bien la satisfacción laboral por encima del 95 %		
5	Lograr la certificación del sistema de capital humano por las norma cubana 3001/2007. Sistema de gestión integrada del capital humano		
No	Objetivos a mediano plazo	F/Cumplimiento	Responsable
1	Contar con un personal altamente competente con un porcentaje de los trabajadores a los que se les evalúan las competencias reales de idóneas con relación a las previstas por encima del 85 %	2013	Gerente de Recursos Humanos
2	Alcanzar resultados en la productividad por valor agregado en MT y CUC similares a la media de la compañía de 2500.00 y 1300.00 respectivamente	2012	Gerente General
3	Garantizar la máxima racionalidad en el empleo de los recursos humanos con un 70 % de la fuerza de trabajo en la categoría de obrero y un 55.0 % generando ingresos	2013	Gerente General
4	Garantizar un porcentaje de trabajadores que evalúan la satisfacción laboral de bien por encima del 90%	2013	Gerente General
5	Cumplir todos los requisitos establecidos en las norma cubana 3001/2007. Sistema de gestión integrada de capital humano	2013	Gerente General

**CONTINUACIÓN ANEXO 5**

<b>No</b>	<b>Objetivos a corto plazo</b>	<b>F/Cumplimiento</b>	<b>Responsable</b>
1	Contar con un personal altamente competente con un porcentaje de los trabajadores a los que se les evalúan las competencias reales de idóneas con relación a las previstas por encima del 70 %.	2011	Gerente de RRHH
2	Crece en los niveles de productividad del trabajo	2011	Gerente General
3	Garantizar la máxima racionalidad en el empleo de los recursos humanos con un 60.0 % de la fuerza de trabajo en la categoría de obrero y por encima de un 50 % los que generan ingresos	2011	Gerente General
4	Trabajar para que el porcentaje de trabajadores satisfechos con las condiciones de trabajo sea superior al 80 %	2011	Gerente General
5	Cumplir los requisitos generales según lo establecido en la norma cubana 3001/2007	2011	Gerente RRHH

## ANEXO 6. ACCIONES PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS

No	Objetivo/Acciones	2011	2012	2013	2014	2015	Responsable	Participan
	<b>Objetivo 1</b>							
1.1	Evaluación de las competencias profesionales	X	X	X	X	X	Gerente RRHH	Gerentes
1.2	Realizar DNA para alcanzar el nivel idóneo en las competencias profesional y plazo lógico para alcanzarlos según objetivo	X	X	X	X	X	Gerente RRHH	Gerentes
1.3	Incluir acciones en el plan de formación y desarrollo	X	X	X	X	X	Gerente RRHH	Gerentes
1.4	Evaluar cumplimiento de las acciones	X	X	X	X	X	Gerente RRHH	Gerentes
	<b>Objetivo 2</b>							
2.1	Tener en cuenta en la planificación económica	X	X	X	X	X	Gerente económico	
2.2	Trazar las medidas relacionadas con el promedio de trabajadores	X	X	X	X	X	Gerente RRHH	
	<b>Objetivo 3</b>							
3.1	Realizar y cumplir programa de organización del trabajo que permita cargos con perfil amplio y mayor enriquecimiento del trabajo según elevación de las competencias profesionales	X	X	X	X	X	Gerente RRHH	Gerentes
3.2	Cumplir estrategia para incorporar los nuevos servicios a la entidad	x	x	x			Gerente General	Gerente Comercial

**CONTINUACIÓN ANEXO 6**

3.3	Valorar cargos que queden vacantes por bajas, jubilaciones, sanciones y posibilidad de que dichas funciones sean asumidas por otros cargos como forma no drástica de cumplir el objetivo	X	X	X	X	X	Gerente RRHH	Gerentes
3.4	Tener en cuenta este objetivo en el cálculo de la plantilla	X	X	X	X	X	Gerente RRHH	Gerentes
	<b>Objetivo 4</b>							
4.1	Aplicar la encuesta trimestralmente para poder anticipar resultados	X	X	X	X	X	Gerente RRHH	
4.2	Confeccionar el plan de estimulación moral y material e incluir en el convenio colectivo	X	X	X	X	X	Gerente General	Gerente RRHH
4.3	Analizar mensualmente en consejo de dirección el cumplimiento del plan de estimulación moral y material	X	X	X	X	X	Gerente General	Gerente RRHH
4.4	Realizar un trabajo hombre a hombre para conocer problemas y nivel de satisfacción laboral	X	X	X	X	X	Gerentes	Trabajadore s
	<b>Objetivo 5</b>							
5.1	Realizar programa para la implementación de los requisitos según norma cubana 3002/2007 sistema de gestión integrada de capital humano	X	X				Gerente RRHH	

**CONTINUACIÓN ANEXO 6**

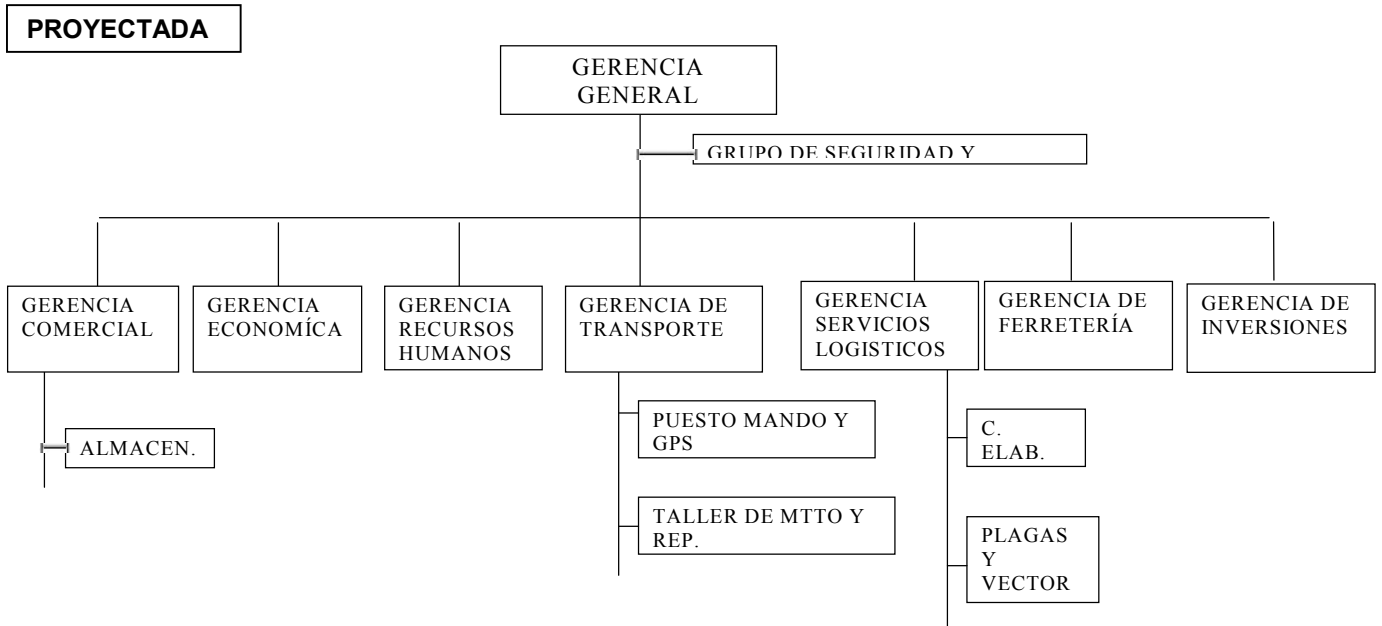
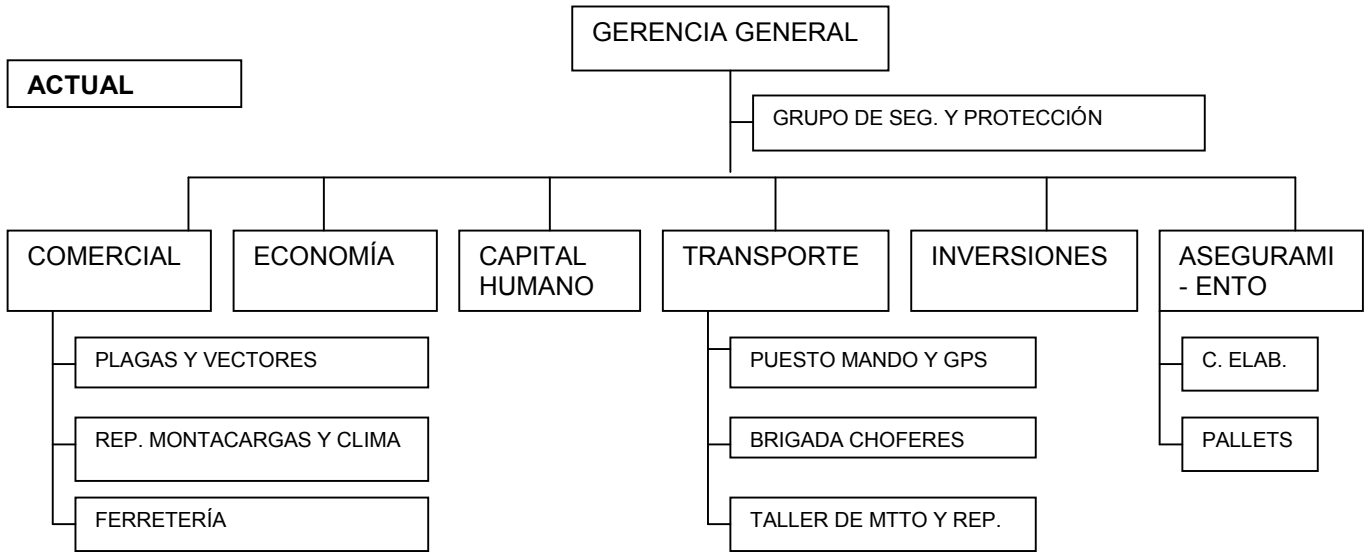
5.2	Aprobar programas en consejo de dirección	X	X				Gerente General	Gerente RRHH
5.3	Cumplir programa de implementación de los requisitos según norma	X	X	X	X	X	Gerente General	Gerentes
5.4	Certificar el sistema por la normas cubanas 3000/2007					X	Gerente General	Gerentes y trabajadores

## ANEXO 7. COMPETENCIAS DEFINIDAS

<b>Competencias distintivas</b>			
Capacidad para generar confianza y seguridad en los clientes		Capacidad de asimilar las tecnologías logísticas más modernas	
	Capacidad para generar un servicio logístico integral		
<b>Competencias por procesos</b>			
<b>Comercial</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Aseguramiento</b>	<b>Seguridad</b>
Orientación al cliente	Negociación	Orientación al cliente	Autoridad
Negociación	Influencia	Colaboración	Influencia
Simultaneidad	Simultaneidad	Simultaneidad	Defensa personal
Independencia	Aprendizaje	Autocontrol	
<b>Directivas</b>	<b>Economía</b>	<b>Servicios Técnicos</b>	<b>Operaciones</b>
Orientación a los resultados	Meticulosidad	Creatividad	Independencia
Planeación	Solución de problemas	Colaboración	Solución de problemas
Organización	Colaboración	Simultaneidad	Toma de decisiones
Trabajo en grupo	Influencia	Energía	Orientación al cliente
Visión de futuro			Simultaneidad
Aprendizaje			
<b>Competencias para el cargo definido</b>			
<b>Chofer comercial</b>			
Independencia			
Negociación			
Energía			
Orientación al cliente			
Capacidad perceptiva y motriz			



**ANEXO 8. ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA ACTUAL Y PROYECTADA**



## ANEXO 9. RESÚMEN DEL ANALISIS DE CARGA PARA LOS TÉCNICOS

Áreas / Cargos	No = Q/ C	Cantidad Actual
<b>Gerencia General</b>		
Especialista C en Gestión de la Calidad	0.69	1
Especialista C en Ciencias Informáticas	0.75	1
Asesor Jurídico	0.40	1
Supervisor	0.35	1
<b>Subtotal</b>	<b>2.19</b>	<b>4.0</b>
<b>Gerencia Económica</b>		
Especialista C en Gestión Económica	1.98	2
<b>Gerencia Comercial</b>		
Especialista C en Gestión Comercial	1.78	2
<b>Gerencia de Recursos Humanos</b>		
Especialista C en Gestión de los RRHH	1.77	2
<b>Gerencia de Aseguramiento</b>		
Especialista B en Cocina y C elaboración	0.98	1
Especialista B en ATM	0.99	1
Técnico B en ATM	1.08	1
<b>Subtotal</b>	<b>3.05</b>	<b>3</b>
<b>Gerencia de Inversiones</b>		
Especialista B de proy. ingeniería	0.95	1
Técnico en obras de ingeniería	0.78	1
<b>Subtotal</b>	<b>1.73</b>	<b>2</b>
<b>Gerencia de Transporte</b>		
Técnico A en Mantenimiento y Rep	1.30	2
Técnico en Abastecimiento Material	0.96	1
Técnico en Neumáticos y Cámaras	0.66	1
<b>Subtotal</b>	<b>2.92</b>	<b>4</b>
<b>Puesto Mando y GPS</b>		
Operativo Superior de PM del Transporte	0.95	1
Operativo PM del Transporte	3.95	4
Técnico en Gestión y Control de Flotas EP	0.66	1.0
Técnico en Gestión y Control de Flotas	2.6	4.0
Técnico en Expedición de Cargas	0.56	1.0
<b>Subtotal</b>	<b>6.77</b>	<b>11</b>
<b>Gerencia de Ferretería</b>		
Especialista C en Gestión Comercial	0.89	1.0
Técnico en Gestión Comercial	1.20	2.0
<b>Subtotal</b>	<b>2.09</b>	<b>3.0</b>

## ANEXO 10 RESUMEN ANALISIS DE CARGA RESTO DE LAS CATEGORIAS

### CATEGORIA ADMINISTRATIVOS

Áreas / Cargos	No = Q/ C	Cantidad Actual
<b>Gerencia Económica</b>		
Cajero Pagador	0.71	1
<b>Gerencia Comercial</b>		
Controlador Facturador	0.66	1

### CATEGORIA OPERARIOS INDIRECTOS Y SERVICIOS

#### Taller de mantenimiento y reparación del transporte automotor

<b>Carga Total en el año</b>	Horas/Hombres			<b>19660.8</b>
<b>Fondo de Tiempo</b>	Fondo de tiempo de un hombre al año			<b>2048</b>
No de Trabajadores				9.6
No de trabajadores actuales				10
Diferencia				-

### OTROS OPERARIOS

Cargo	Cantidad
Operarios de Mantenimientos	2
Cocineros	2
Ayudante de elaboración	2
Abastecedores de combustibles	2
Chofer Transporte obrero	1

### CATEGORIA SERVICIOS

Cargo	Cantidad
Jefe Grupo	1
Agentes de Seguridad y Protección	4
Encargados de Almacén	4
Auxiliar General de Servicios	1

## ANEXO 11. RESUMEN DE LA PLANTILLA PROYECTADA

Cargos	Plantilla Aprobada	PA	POE	Exc.	POP	PPOE	Deficit
<b>Total</b>	135	126	122	4	120	7	5

### FACTIBILIDAD ECONOMICA:

Indicadores	2010	2011	s/ Plan. Proy	2011 ( Mediano)
Promedio de Trabajadores	120	133	120	115
Productividad por valor agregado moneda total	22,8	27,58	30.5	31,9
Productividad promedio moneda total	1,9	2,29	2.54	2,6
Fondo de Salario	698,7	696,7	666.0	605,2
Gasto de Salario por peso de valor agregado	0,26	0,19	0,18	0,16
Gasto de Salario por peso de ingresos	0,16	0,14	0,13	0,12
Correlación SM/PT		-0,51	-0,35	-0,22

### FACTIBILIDAD TÉCNICA:

Indicadores	2009	2010	2011	S/ PLAN 2011
<b>Cumplimiento de la plantilla</b>				
Plantilla Plan	108	135	135	120
Plantilla Cubierta	99	125	130	120
%	92.0	92.5	96.0	100.0
<b>Composición por categoría ocupacional:</b>				
Dirigente	8.3	6.7	7.4	5.7
Técnico	25.0	25.9	25.9	22.8
Servicio	12.9	10.3	7.4	7.3
Obrero	53.7	55.5	57.8	62.6
Administrativo	0.0	1.5	1.5	1.6
<b>Composición por áreas: %</b>				
Dirección General	2.8	3.7	3.7	4.9
Economía	1.8	2.9	2.9	3.3
Comercial	2.8	2.9	2.9	3.3
Recursos Humanos	1.9	2.2	2.2	2.4
Inversiones	4.6	3.7	<b>3.7</b>	0.8
Puesto de Mando y GPS	9.3	8.9	<b>5.9</b>	6.5
Aseguramiento	13.0	9.6	9.6	10.6
Seguridad y Protección	8.3	5.9	<b>2.9</b>	3.3
Transporte	25.9	30.4	<b>34.6</b>	34.1
S. técnicos y Taller	11.1	11.8	11.8	12.2
Ferretería	3.7	3.7	<b>5.2</b>	4.1
Plagas y Vectores	1.8	1.5	1.5	0.8
Montacargas	2.7	2.5	2.5	2.4
Reparación de montacargas		2.2	2.5	3.3
Almacenes	6.5	5.2	5.2	5.7
Pallets	3.7	2.9	2.9	3.3
<b>Índice personal genera ingresos</b>				
Generan	43.5	41.5	50.0	53.0
No generan	56.5	58.5	50.0	47.2





## ANEXO 13. PRESUPUESTO PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Indicadores	2010		2011		Diferencia	
	CUC	Total	CUC	Total	CUC	Total
Salario escala		512,31		441,41	0,0	-70,9
Antigüedad		11,1		12,1	0,0	1
Nocturnidad		2,1		1,1	0,0	-1
Idoneidad		60,2		56,7	0,0	-3,5
CLA		0,55		0,55	0,0	0
GPS		19,0		21,0	0,0	2
Horario Irregular		2,9		2,9	0,0	0
Pago Almaceneros		0,54		0,54	0,0	0
Pago por resultados		90,00		100,00	0,0	10
Total de Salario		698,7		636,3	0,0	-62,4
Impuestos Fuerza de Trabajo		174,7		159,1	0,0	-15,6
Seguridad Social		97,8		89,08	0,0	-8,736
Alimentación	43,2	43,2	44,4	44,4	1,2	1,2
Norma Financiera	14,4	14,4	14,7	14,7	0,3	0,3
Seguridad y Salud	3,2	3,2	3,8	3,8	0,6	0,6
Formación	1,5	3,2	2,0	4,8	0,5	1,6
<b>Total</b>	<b>62,3</b>	<b>1733,89</b>	<b>64,9</b>	<b>1588,46</b>	<b>2,6</b>	<b>-145,44</b>