

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

**Tesis presentada en opción al título académico de  
Máster en Ingeniería Industrial  
Mención: Recursos Humanos**

**Título:**

**Planeación de los recursos humanos en la  
Unidad de Trámites 3 perteneciente al Órgano  
Provincial de Trámites. MININT, Holguín**

**Autor: Ing. José Alberto Carmenate Aguilar**

**Tutora: Dra. C. Margarita De Miguel Guzmán**

**Holguín, 2016**

## PENSAMIENTO

*“Constantemente hay que evaluar lo que se está haciendo, y lo que no sirva sencillamente cambiarlo. Siempre debemos escuchar al hombre, trabajar con él, convencerlo y ser capaces de tocar cada problema con las manos, como nos ha enseñado permanentemente el compañero Fidel.”*

*Raúl Castro Ruz*

## DEDICATORIA

*A mis padres, quienes con su amor y esfuerzo supieron formar y educar la  
persona que soy hoy;*

*A mi hermano, para que le sirva de ejemplo;*

*A mi esposa, por estar siempre a mi lado;*

*Y en especial, a mi pequeño príncipe, por ser la razón de todo.*

## AGRADECIMIENTOS

*A mi tutora, por su ayuda y colaboración durante el desarrollo de la investigación;*

*A mis padres, por dedicar su esfuerzo y empeño para que lograra este sueño;*

*A toda mi familia, por el apoyo brindado durante estos largos años de estudio;*

*A los profesores de la facultad de Ingeniería Industrial, por los conocimientos brindados durante todos estos años;*

*A la Jefa y trabajadores del Órgano Provincial de Trámites, en especial a los de la Unidad 3, por su colaboración;*

*Al MININT por haber contribuido con mi formación*

*A todas las personas, que colaboraron para que este sueño se haya convertido en realidad...*

## RESUMEN

El objetivo de la presente investigación constituye la aplicación de un procedimiento para la planeación de los recursos humanos (PRH) en la Unidad de Trámites 3 perteneciente al Órgano Provincial de Trámites. MININT, Holguín, que permita obtener la cantidad de trabajadores que se necesitan con las competencias requeridas para alcanzar los objetivos organizacionales.

Con este fin se realizó la revisión de la literatura especializada tanto nacional como internacional en torno a la PRH, donde se encontraron diferentes enfoques metodológicos que tributan a la misma, decidiéndose utilizar el propuesto por De Miguel Guzmán (2006) al considerarse el más integral, aunque muestra limitaciones; entre las que se encuentra, el estar diseñado para entidades del turismo, se parte de la idea de ser aplicado por personal externo a la entidad, no deja claro quienes deben conformar el equipo de trabajo y no se analiza la relación entre los cargos y su influencia en la proyección de estos; para lo cual se realizaron modificaciones con el objetivo de erradicarlas, sin prescindir de los aportes que presentaba.

Los principales resultados de la aplicación se reflejan en la determinación de la cantidad de personal requerido en los tres horizontes temporales, donde se determinó: el total de cargos (8), los cargos unitarios (2), cargos que desaparecen (1), las personas que se necesita a largo plazo (12); así como la planificación de los restantes procesos de recursos humanos en aras de garantizar que la entidad cuente en cada momento con los trabajadores necesarios y las competencias requeridas, para lo cual se establecieron el 100% de los profesiogramas de los cargos existentes.

## ABSTRACT

The objective of the present research constitutes the application of a procedure for projecting the human resources on the Unit of *Tramites* 3, from the Provincial Body of *Tramites* in Holguín. Through this work, we will be able to determine not only the needed amount of workers but also if they have the required qualifications to achieve the organizational objectives.

In order to achieve this goal, national and international specialized literature on the projection of human resources was revised and different methodological approaches regarding this subject were found. The author of the investigation decided to use the approach of De Miguel Guzmán (2006). Even though it was considered the most complete of all the different approaches, it has some limitations that we can list: it was designed for tourism entities, it departs from the idea of being apply from people who do not work in the entity, and it is not clear who should be part of the working team, it does not take into consideration the relation between the different working positions and its influence in their projection. Taking into account these limitations, some modifications were made with the purpose of eliminating them without avoiding its contributions.

After applying this procedure, the amount of workers needed in the three temporal horizons was determined, which means the total positions (8), single positions (2), positions that no longer exist (1), people that need longer terms (12), as well as in the projection of the rest of the processes of human resources to guarantee that the institution will have the necessary workers with the required competences. In order to do it, the 100% of the profiles of the current jobs were established.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>6</b>
1.1 La Planeación de los recursos humanos. Conceptos y alcance .....	6
1.2 Evolución de la Planeación de Recursos Humanos en Cuba.....	10
1.2.1 Marco normativo legal sobre la planeación de recursos humanos vigente en Cuba .....	11
1.2.2 El Ministerio del Interior en el contexto de la actualidad cubana en cuanto a la PRH. ....	16
1.3 Planeación de los recursos humanos en el Órgano Provincial de Trámites. MININT, Holguín. .....	17
1.4 Modelos y procedimientos que han sido empleados para la Planeación de los Recursos Humanos .....	19
1.5 Conclusiones parciales.....	24
<b>CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS ..</b>	<b>25</b>
2.1 Procedimiento para la planeación integral de los recursos humanos .....	25
2.1.1 Fase 1: Preparación .....	26
2.1.2 Fase 2: Contextualización .....	27
2.1.3 Fase 3: Proyección de recursos humanos .....	30
2.1.4 Fase 4: Implantación y ajustes .....	35
2.2 Conclusiones parciales.....	36
<b>CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UNIDAD DE TRÁMITES 3 PERTENECIENTE AL ÓRGANO PROVINCIAL DE TRÁMITES. MININT, HOLGUÍN.....</b>	<b>37</b>
3.1 Fase 1. Preparación inicial .....	37
3.2 Fase 2: Contextualización.....	38
3.3 Fase 3: Proyección de recursos humanos.....	45
3.4 Fase 4: Implantación y ajustes.....	53
3.5 Conclusiones parciales.....	55
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>56</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>58</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

Lograr un adecuado desempeño organizacional está determinado en gran medida por el recurso humano (RH) con que se cuenta, el cual debe ser efectivo en el cumplimiento de las metas planteadas, ya sea a corto, mediano o largo plazo, teniendo en cuenta los cambios que pueden existir a su alrededor, y si estos existiesen, se tendría que llevar a cabo estrategias para mantener su nivel competitivo.

En este contexto toma vital importancia la gestión de recursos humanos (GRH)<sup>1</sup>, la que condiciona el incremento de las competencias laborales de los trabajadores, en aras de contribuir al desarrollo exitoso de la misión empresarial. Para ello desarrolla de modo integral acciones, entre otras, de planificación, selección, formación, estimulación, desempeño y evaluación del personal.

La planeación de los recursos humanos (PRH) es una función decisiva dentro de la GRH para alcanzar los objetivos empresariales, adoptando un carácter integrador al proyectar los escenarios futuros a mediano y largo plazo, con la finalidad de conocer la cantidad de personal necesario y competencias requeridas, así como los medios para satisfacerla, con el propósito de optimizar los beneficios y asegurar el desarrollo y la motivación individual de acuerdo con la estrategia organizacional y las particularidades de cada cargo (De Miguel de Guzmán, 2006).

Una inadecuada PRH podría conllevar al incremento de los costos de producción y (o) servicios, provocando, entre otras situaciones, que las plazas vacantes permanezcan sin ser cubiertas, lo que conllevaría a la sobrecarga de trabajo del resto de los empleados. La pérdida resultante, en términos de eficiencia pudiera ser costosa, en particular cuando se requiere cierto tiempo para capacitar a los reemplazos. Al mismo tiempo, dificultaría a los trabajadores planear con eficacia su desarrollo profesional o personal en consonancia con las estrategias organizacionales; lo que se traduciría en un caos en la GRH de cualquier entidad. Es por ello que se plantea la necesidad de desarrollar una eficaz PRH que permita dirigir a las organizaciones hacia la excelencia, sustentado en un cambio en la GRH, para convertir esta, en su principal arma estratégica.

La situación cubana, amenazada permanentemente por causa del bloqueo económico, financiero y comercial de Estados Unidos, el derrumbe del campo socialista y la convulsa situación económica mundial ha llevado al análisis del sistema económico actual, originándose en el país un proceso de perfeccionamiento del mismo. Con tal objetivo en abril del 2011, se aprobaron los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, en el marco del VI

---

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



Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), como base del nuevo modelo económico que asumirá el país en lo adelante. Entre las medidas adoptadas se encuentra la eliminación de las “plantillas infladas” en todas las esferas de la economía y la reestructuración del empleo, dedicándose para ello el lineamiento No.169 que aborda el proceso de reordenamiento laboral planteando “Desarrollar un proceso de reordenamiento laboral en el país que, bajo el principio de la idoneidad demostrada, contribuya a eliminar las plantillas infladas y los tratamientos paternalistas, para estimular la necesidad de trabajar y reducir los gastos de la economía y el Presupuesto del Estado.”<sup>2</sup>

Los diferentes ministerios y organismos han elaborado estrategias para cumplir con estos lineamientos. Sin embargo, no todas las organizaciones han logrado implantarlas a cabalidad. Ocurre que, algunos dirigentes no comprenden aún la importancia de estudios encaminados a obtener un personal competitivo en cantidades y momentos oportunos, la ausencia de personal capacitado en el tema y la no existencia de un personal que los realice, son causas que conllevan a su no aplicación.

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

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

La misma se vio afectada en el reordenamiento realizado en el MININT, pues la falta de un adecuado análisis cualitativo y cuantitativo de los cargos originó fallas en el proceso de formación de la estructura de este nuevo órgano, además de existir limitaciones organizativas al no poseer a

---

<sup>2</sup> Tomado del tabloide de Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución

un personal con un adecuado nivel de polivalencia, así como la concepción de los cargos sin un enfoque por competencias que facilitara la rotación del personal y la redistribución de este en aras de lograr mayores niveles de eficiencia.

Actualmente no se cuenta con un procedimiento para determinar las necesidades de personal en las áreas de prestación de servicios a la población. El desconocimiento sobre la aplicación de las técnicas establecidas para las mediciones del trabajo y el cálculo de la plantilla óptima en los procesos fundamentales de prestación del servicio, provocó que en el momento del reordenamiento no se realizara una correcta planeación de las fuerzas de trabajo.

Desde septiembre de 2013 ha existido un incremento sostenido de las solicitudes de trámites, carné de identidad y pasaportes, estos últimos debido a los cambios en la política migratoria del país, produciéndose un incremento en la afluencia de público a realizar trámites en la entidad. Durante un análisis realizado en diciembre de 2014 en el municipio Holguín se constató que en ese año se realizaron 122 955 trámites más que en igual periodo del año anterior lo que representa un incremento de un 31.27% en trámites de identidad y pasaporte. Esta situación ha generado que el tiempo promedio de permanencia de un usuario en las oficinas sea de 2 a 3 horas, lo que proporciona malestar en los visitantes. Además se manifiesta presión permanente sobre los funcionarios, por lo que se han reportado afectaciones en la calidad y agilidad en la atención al público. Esto también se corrobora con el estudio realizado sobre satisfacción laboral y clima organizacional por Carmenate Aguilar 2014, donde se obtuvo como principal insatisfacción la sobrecarga de trabajo.

Aunque se ha cumplido más de un año de la implantación y validación de la nueva plantilla la situación actual demuestra que existen deficiencias con las fuerzas vinculadas directamente al trámite, pues el aumento en la afluencia de público rebasa la capacidad real de atender a la población con la calidad requerida y con un tiempo de respuesta inferior a la hora como lo exige el organismo superior.

A partir de lo anterior se impone la necesidad de la determinación cuantitativa y cualitativa de los recursos humanos para lograr una mejor atención a la población con menores tiempos de respuesta, así como la satisfacción de los clientes internos y externos.

Para ello existen numerosos enfoques de la PRH, los cuales se caracterizan por poseer un bajo nivel de integración de la planeación cuantitativa y cualitativa, además de no considerar la planeación del resto de los procesos de RH y poseer un bajo carácter sistémico y estratégico, aspectos que dificultan su desarrollo exitoso. Por lo que es necesario encontrar una vía para solucionar lo anteriormente planteado.

Lo analizado hasta el momento constituye la situación problemática de la investigación.

Las deficiencias mencionadas permiten formular como **problema científico** el siguiente ¿Cómo lograr una PRH en la Unidad de Trámites 3 perteneciente al Órgano Provincial de Trámites. MININT, Holguín, que permita obtener la cantidad de trabajadores que se necesitan con las competencias requeridas, para alcanzar los objetivos organizacionales?

El **objeto de esta investigación** lo constituye la Planeación de los Recursos Humanos.

El **objetivo general** consiste en aplicar un procedimiento para la PRH en la Unidad de Trámites 3 perteneciente al Órgano Provincial de Trámites. MININT, Holguín, que permita obtener la cantidad de trabajadores que se necesitan con las competencias requeridas para alcanzar los objetivos organizacionales.

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

- Confeccionar el marco teórico referencial de la investigación con la consulta de literatura nacional e internacional actualizada sobre las tendencias actuales de la PRH, así como su necesidad e importancia en el contexto de la entidad objeto de estudio
- Seleccionar y adaptar un procedimiento para la PRH en la Unidad de Trámites 3 perteneciente al Órgano Provincial de Trámites. MININT, Holguín, que permita obtener la cantidad de trabajadores que se necesitan con las competencias requeridas
- Aplicar el procedimiento seleccionado en la Unidad de Trámites 3 perteneciente al Órgano Provincial de Trámites. MININT, Holguín.

Se define como **campo de acción** la PRH en la Unidad de Trámites 3 perteneciente al Órgano Provincial de Trámites. MININT, Holguín.

La **hipótesis** que se plantea en la presente investigación es: Si se adapta y aplica un procedimiento para la PRH en la Unidad de Trámites 3 perteneciente al Órgano Provincial de Trámites. MININT, Holguín, entonces se contribuirá a disponer de la cantidad de trabajadores que se necesitan con las competencias requeridas, para alcanzar los objetivos organizacionales.

Esta hipótesis queda demostrada si se comprueba que:

1. La aplicación del procedimiento seleccionado para realizar la planeación de recursos humanos en la Unidad de Trámites 3 perteneciente al Órgano Provincial de Trámites. MININT, Holguín permite:

- Diagnosticar y evaluar el estado de la planeación de 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 organizacionales, así como de los procesos propios de la GRH.

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

- Análisis y síntesis al procesar la información obtenida de la literatura y la experiencia de los expertos en el tema, para la caracterización del objeto y campo de acción de la investigación, y en la elaboración de conclusiones
- Inductivo-deductivo, para diagnosticar la PRH en el área objeto de estudio y para la adaptación y aplicación del procedimiento integral para la gestión de la PRH.
- Métodos empíricos así como técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades afines: fotografía, muestreo por observaciones instantáneas, entrevistas, encuestas, observación directa, consulta de documentos para la recopilación de la información, entre otros.

La novedad de esta investigación radica en adaptar y aplicar un procedimiento para la PRH en la Unidad de Trámites 3 perteneciente al Órgano Provincial de Trámites. MININT, Holguín a partir de las tendencias actuales en cuanto al tema. El valor teórico que soporta la presente tesis está directamente vinculado con su novedad al adecuar la teoría relacionada con la concepción integral de la PRH y aplicarla al objeto de estudio práctico. Su valor metodológico radica en ofrecer un procedimiento para la Planeación Integral de los Recursos Humanos, constituyendo una herramienta de trabajo para especialistas y directivos, que contribuirá al proceso de implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y el Gobierno. En el orden práctico su valor radica en la factibilidad e introducción en el objeto de estudio práctico.

La presente tesis cuenta en lo adelante con un capítulo I, que contiene los elementos teóricos necesarios para el logro de los objetivos; un capítulo II, donde se muestra el procedimiento y posteriormente se exponen los resultados de su aplicación en la Unidad de Trámites 3 perteneciente al Órgano Provincial de Trámites. MININT, Holguín. Además se presentan las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de la investigación realizada.

# CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se abordan conceptos teóricos de planeación de los recursos humanos (PRH) planteado por autores consultados; los diversos enfoques para llevar a cabo la PRH; legislación vigente relacionada con la temática en Cuba, así como las características de la prestación de servicios en el Órgano Provincial de Trámites. MININT, Holguín. La lógica de este análisis se representa en la figura 1.1.

## 1.1 La Planeación de los recursos humanos. Conceptos y alcance

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

Ante esta situación se decidió realizar consultas sobre el término “planificación de los recursos humanos” tratado por un grupo de teóricos de la materia (Vetter, 1972; Sdmidh, 1975; Sikula y Makenna, 1989; Weber, 1989;<sup>3</sup> Burack, 1990; Harper y Linch, 1992; Martínez Martínez, 1995;<sup>4</sup> Pereda/b/, 1999; Werther y Davis, 2001; Cuesta Santos 2005; Escat Cortes, 2009; Leyva Ávila y otros, 2009<sup>5</sup>) los cuales dieron diversos enfoques; a continuación se muestran algunos de ellos:

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

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

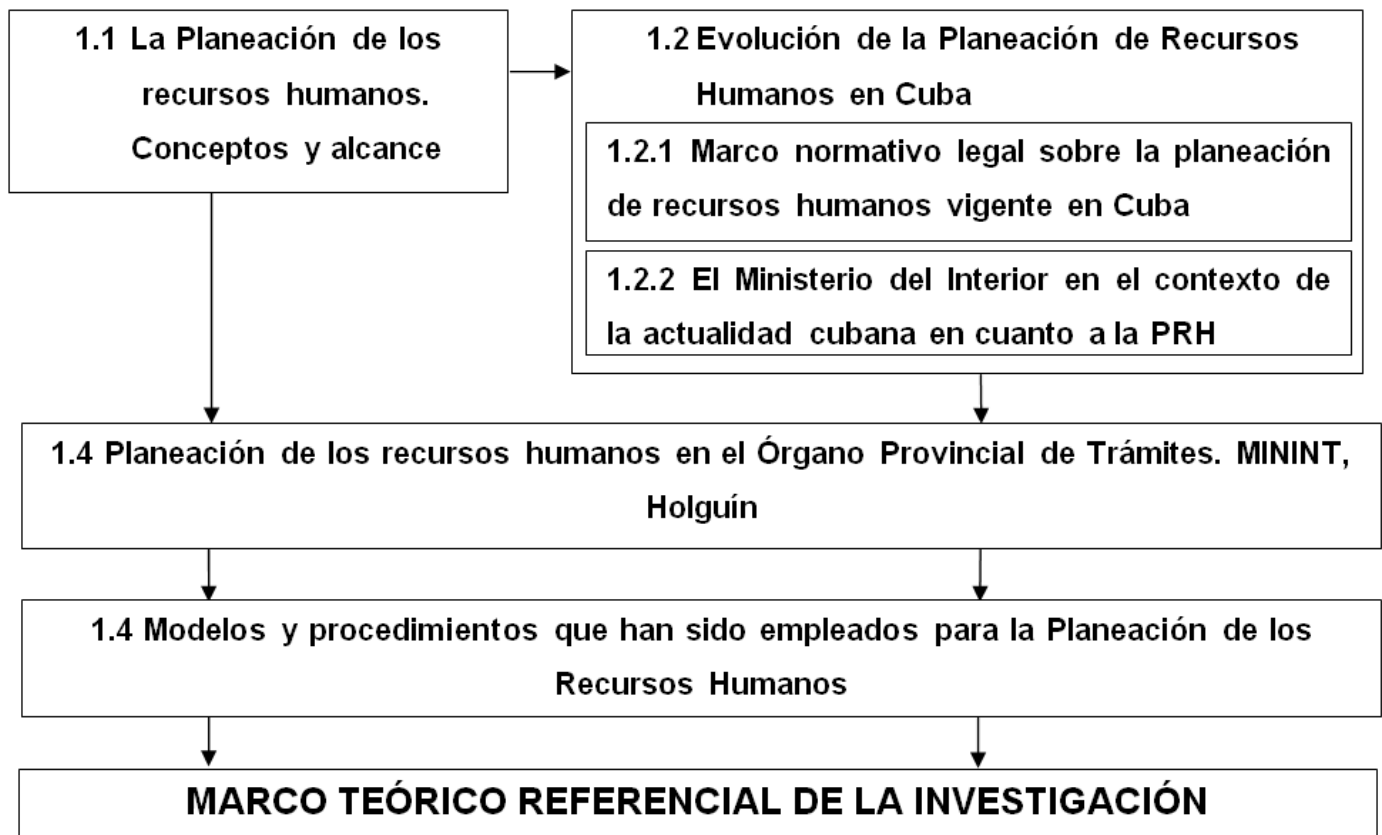
Harper y Lynch (1992) consideran que la planeación tiene por finalidad racionalizar, y aún más, optimizar la estructura humana de la organización para, previendo las futuras necesidades y desde criterios de rentabilidad, contar con el número ideal de operarios necesarios en cada momento, con la calificación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

---

<sup>3</sup> Vetter, Sdmidh, Sikula y Makenna y Weber son citados por Angulo Candendo y otros, 2001

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> Citadopor Leyva Ávila, 2012



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

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

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

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

Leyva Ávila y otros (2009): La planeación de recursos humanos significa acoplar la oferta interna y externa de gente con las vacantes que se anticipan en la organización en un período específico de

tiempo. Esta permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Por ello se convierte en una actividad altamente prioritaria (Leyva Ávila, 2012).

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

De lo anterior se deriva que los objetivos que persigue la planeación de recursos humanos son los siguientes (Hernández Domínguez, 2009):

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

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

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

Es imprescindible destacar a la planificación de los recursos humanos como un proceso clave y esencialmente integrador de la GRH. Existen la planificación a mediano y largo plazo, identificada con la planeación estratégica, y la planeación anual o a corto plazo identificada con la planeación operativa o la optimización del capital humano o de plantillas (Cuesta Santos, 2010). Estos tres ámbitos deben estar relacionados y los consiguientes planes deben superponerse, es decir, el medio plazo se modificará en función del cumplimiento del corto plazo y el largo plazo será consecuencia de la evolución del plan a medio plazo.

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

A largo plazo, se puede decir que son planes generales, dirigidos a detectar modificaciones en el entorno y que posibilitan introducir medidas acerca de las necesidades futuras en los procesos de producción o servicios. Solo con una visión a largo plazo se podrá saber si se requiere aumentar el personal de determinados niveles, si bastará con extender las horas de trabajo o contratar a personal eventual. Del mismo modo, esta información servirá para prevenir en caso de que



existan restricciones en el mercado de trabajo o si será aconsejable cambiar las técnicas de producción, así como la organización para hacer frente a una situación adversa del personal.

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

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

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

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

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

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

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

A raíz del V Congreso del PCC, se inicia la última etapa, reconociéndose los resultados y los problemas existentes y se traza la estrategia económica de la Revolución en su Resolución Económica (1997). Por estos años se inicia la utilización en Cuba de los fundamentos de la GRH en general y de la PRH en particular, en la cual se utilizan muchos de los esfuerzos, aciertos y

desaciertos que hasta la fecha acumulaba la OCT, contemplándose en mayor o menor medida los siete elementos básicos de esta.

Este período es matizado por la aplicación creciente del perfeccionamiento empresarial a partir de 1998, en éste deberán rediseñarse, bajo un enfoque sistémico, en general las organizaciones, y en particular los mecanismos tradicionales de organización del trabajo y las relaciones laborales en busca de un acercamiento a la GRH, para dar respuesta en este entorno a la misión y la visión y los objetivos emanados de ellos. A partir de los resultados obtenidos, en todos los sentidos, las experiencias creadas y los principales logros de la ciencia y la técnica, que en este campo de la gestión empresarial ha alcanzado el mundo y en especial en Cuba. Aunque se han tenido logros durante toda esta etapa aún no se ha podido materializar una verdadera política participativa que estimule poner el conocimiento responsablemente comprometido, en lograr y superar los objetivos de la organización y atenuar las causas o restricciones que lo inhiben, observándose la falta de mecanismos que guíen y faciliten el proceso de introducción de la PRH en función de asegurar alcanzar los objetivos organizacionales.

En la actualidad, la situación cubana amenazada permanentemente por causa del bloqueo económico, financiero y comercial de Estados Unidos, el derrumbe del campo socialista y la convulsa situación económica mundial ha llevado al análisis del sistema económico actual, originándose en el país un proceso de perfeccionamiento del mismo. Con tal objetivo en abril del 2011, se aprobaron los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, en el marco del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), como base del nuevo modelo económico que asumirá el país en lo adelante. Entre las medidas adoptadas se encuentra la eliminación de las “plantillas infladas” en todas las esferas de la economía y la reestructuración del empleo, dedicándose para ello el lineamiento No.169 que aborda el proceso de reordenamiento laboral planteando “Desarrollar un proceso de reordenamiento laboral en el país que, bajo el principio de la idoneidad demostrada, contribuya a eliminar las plantillas infladas y los tratamientos paternalistas, para estimular la necesidad de trabajar y reducir los gastos de la economía y el Presupuesto del Estado.”

### **1.2.1 Marco normativo legal sobre la planeación de recursos humanos vigente en Cuba**

En el escenario que actualmente se desarrollan las organizaciones en Cuba vienen sucediéndose transformaciones favorables, que tienden a que la función de recursos humanos se acerque a los enfoques más actuales generalmente aceptados. Hay sin dudas una tendencia hacia la implantación de sistemas de gestión integradas de RH, dándole un carácter estratégico. Sin embargo, en la práctica, en la mayoría de los casos la función no se ha transformado, se concibe

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

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

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

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

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

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

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

Se debe destacar que entre los nueve subsistemas que establece la presente norma, no surge de manera explícita la PRH, pero al menos tres de ellos se relacionan con ella. Estos se muestran a continuación:

- **Competencias laborales:** se regula que ha de estar constituido y designado oficialmente el comité de competencias de la organización, debe hallarse un procedimiento documentado donde se instituya cómo realizar el proceso de identificación de las competencias distintivas de la organización, de los procesos y cargos de las actividades más importantes y tienen que estar identificadas y aprobadas por la alta dirección.
- **Organización del trabajo:** se debe disponer de un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el análisis de los resultados de los estudios del trabajo, así como la forma de implementarlos. Contar con una descripción escrita para los nuevos procesos y/o métodos resultantes de la aplicación de estudios del trabajo, además de realizar la medición del trabajo, aplicando las técnicas de estudio de tiempos. Tener elaborada y aprobada, por el nivel de directivo apropiado, la plantilla de cargos de la organización según los indicadores y los procedimientos establecidos en la legislación. Demostrar que la plantilla de cargos aprobada se corresponde con el nivel de la actividad productiva o de servicios que desarrolla la entidad.
- **Autocontrol:** se debe mantener un control constante sobre cada uno de los restantes subsistemas y sus resultados.

El resto de los subsistemas, aunque no se vinculan de forma directa con la PRH, si deben ser productos de la planificación y en efecto se encuentran emparentados.

De todo lo anterior se desprende el vínculo de esta norma y la PRH, sin embargo, este enfoque otorga un carácter fragmentado e incompleto a la PRH al tiempo que no brinda todas las herramientas metodológicas para un desarrollo integral de la misma.

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

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

El perfeccionamiento empresarial debe tomarse como oportunidad para poder diseñar sistemas de gestión de recursos humanos, tomando su energía de cambio para el progreso. Aunque cabe señalar que en este no se localiza de forma clara una concepción sistémica de la GRH, sino que dispersa esta función entre sus subsistemas.

En el citado decreto se establecen nueve pasos para el desarrollo del perfeccionamiento empresarial, pero solo cuatro de ellos analizan de cierto modo la planeación de los recursos humanos, entre ellos se encuentran: el artículo No. 17 (La preparación del personal), el No. 18 (Elaboración del diagnóstico), el No. 24 (Diseño del expediente) y el No. 35 (Mejora continua del sistema).

El presente Decreto establece 18 subsistemas para la gestión empresarial, algunos de los cuales de manera explícita intiman aspectos vinculados a la GRH, tales como<sup>6</sup>:

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

---

<sup>6</sup> Tomado de Hernández Domínguez, 2009

emplean en la actividad, lo que guarda relación con la planificación del presupuesto de GRH y el control de los costos.

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

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

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

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

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

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

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

La plantilla de cargos contiene la estructura y composición de las unidades organizativas, sus relaciones de subordinación, la denominación y cantidad de plazas de los cargos, categoría ocupacional y nivel de preparación, que se requieren para cumplir la misión u objeto social según corresponda, así como la relación nominal de los trabajadores que la ocupan. Para cada uno de los cargos que integran la plantilla se definen las atribuciones y obligaciones que corresponden al trabajador. Estas se revisan siempre que los cambios en las condiciones o premisas que sirvieron de base para su aprobación así lo determinen.

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

Estas regulaciones reafirman la necesidad de realizar estudios cuantitativos y cualitativos de plantilla, ofreciendo para ello directrices generales, carentes de técnicas o herramientas específicas para la determinación de las necesidades de personal en entidades de prestación de servicios.

### **1.2.2 El Ministerio del Interior en el contexto de la actualidad cubana en cuanto a la PRH.**

El Ministerio del Interior fue sometido en julio de 2013 al proceso de reordenamiento de su estructura organizacional, teniendo en cuenta su misión y el pronunciamiento del estado cubano en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y el Gobierno aprobados en el Congreso del PCC.

Este dio continuidad a los estudios iniciados en la década del 90 para el perfeccionamiento de los sistemas de trabajo del MININT, y estuvo dirigido a proyectar una institución de menor envergadura, a partir de la integración y compactación de órganos y funciones, la reducción de los niveles de mando y la precisión de las actividades de dirección y las funciones ejecutivas. Es por ello que se redefinió y rediseñó una estructura, menos rígida, jerarquizada y tradicional.

Donde se planteó como principio la racionalidad y objetividad de las propuestas, ajustadas a la situación económica del país, las transformaciones y mejoramiento en áreas claves como la composición, preparación y atención de la fuerzas en general y los cuadros en particular, el desarrollo e implantación de la modernización tecnológica, así como la concentración de los esfuerzos y recursos que permitiera incrementar la profesionalidad y eficiencia.

En el mismo se trazaron proyecciones, en función de revertir deficiencias y problemáticas que restaban eficacia y obstaculizaban su desarrollo -en estrecha relación con las autoridades políticas y administrativas- a la aplicación de las medidas socio-económicas, así como el análisis y seguimiento a la evolución de la situación interna.

Este reordenamiento se desarrolló bajo el cumplimiento de las disposiciones legales; en correspondencia con la política del Partido, las regulaciones del estado y las ministeriales. Estableciendo como guía las "Bases del Reordenamiento del Ministerio de Interior"<sup>7</sup>, donde entre otros elementos se planteó desarrollar el proceso de idoneidad de las fuerzas.

---

<sup>7</sup> MININT, (2013). Bases del Reordenamiento del Ministerio de Interior, La Habana.

Como resultado de este proceso se reestructuraron los diferentes órganos que lo conforman, entre los que se encuentra el Órgano Provincial de Trámites de Holguín, del cual se abundará en el próximo epígrafe.

### **1.3 Planeación de los recursos humanos en el Órgano Provincial de Trámites. MININT, Holguín.**

La PRH predice sistemáticamente la oferta y la demanda de empleados, por lo que el Órgano Provincial de Trámites. MININT, Holguín al igual que todas las organizaciones, debe identificar sus necesidades de empleados por medio de la planeación.

En Cuba, tradicionalmente se ha concebido la planificación de la fuerza de trabajo a través de un balance de carga y capacidad, o la aplicación de normativas de cantidad de personal en algunas industrias. En la actividad de trámites a la población se hace complicada esta tarea, ya que no cuentan con una vía apropiada para determinar de forma cuantitativa y cualitativa la cantidad de personal necesario y aunque existen regulaciones al respecto, resulta muy engorrosa su aplicación por las características propias de la entidad.

El mismo se vio afectado por el reordenamiento laboral al que fue sometido en julio de 2013 el MININT, como parte del cumplimiento a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y el Gobierno aprobados en el Congreso del PCC, pues la falta de un adecuado análisis cualitativo y cuantitativo de los cargos originó fallas en el proceso de formación de la estructuración de este nuevo órgano, el cual integró cuatro especialidades independientes (Registro de vehículos, Trámites migratorios, Carné de Identidad, Licencia de conducción y Procesamiento y Archivo), además de existir limitaciones organizativas al no poseer a un personal con un adecuado nivel de polivalencia, así como la concepción de los cargos sin un enfoque por competencias que facilitara la rotación del personal y la redistribución de este en aras de lograr mayores niveles de eficiencia.

El mismo es el designado de garantizar la prestación de un servicio eficiente a la población en cuanto a solicitudes y trámites de carné de identidad, registros de población, electores y archivos, emisión de certficos, licencia de conducción, trámites migratorios y de registro de vehículos; haciendo cumplir las leyes, órdenes y disposiciones regulatorias para estos procesos y demás tareas propias de estas especialidades, con elevada profesionalidad, dispensando un tratamiento adecuado y profesional a la población.

Actualmente el órgano no cuenta con un procedimiento para determinar las necesidades de personal en las áreas de prestación de servicios a la población. El desconocimiento sobre la implementación de las técnicas establecidas para las mediciones del trabajo y el cálculo de la



plantilla óptima en los procesos fundamentales de prestación del servicio, provocó que en el momento del reordenamiento no se realizara una correcta planeación de las fuerzas de trabajo.

Aparejado a esto desde septiembre del 2013 ha existido un incremento sostenido de las solicitudes de trámites, carné de identidad y pasaportes, estos últimos debido a los cambios en la política migratoria del país, produciéndose un incremento en la afluencia de público a realizar trámites en estas oficinas, durante un análisis realizado en diciembre de 2014 en el municipio Holguín se constató que en ese año se realizaron 122 955 trámites más que en igual periodo del año anterior lo que representa un incremento de un 31.27% en trámites de identidad y pasaporte, esto ha generado que el tiempo promedio de permanencia de un usuario en las oficinas sea de 2 a 3 horas, lo que proporciona malestar en los visitantes y presión permanente sobre los funcionarios, por lo que se han reportado afectaciones en la calidad y agilidad en la atención al público en las unidades de trámites, fundamentalmente por la insuficiente disponibilidad de las fuerzas.

Un estudio sobre satisfacción laboral y clima organizacional realizado en el órgano, donde se aplicaron encuestas a 95 trabajadores del órgano, arrojó que entre las principales insatisfacciones que existen está la sobrecarga de trabajo (94%) asociado fundamentalmente a la falta de completamiento de plantilla.

Aunque se ha cumplido más de un año de la implementación y validación de la nueva plantilla la situación actual demuestra que existen deficiencias con las fuerzas vinculadas directamente al trámite, pues el aumento en la afluencia de público rebasa la capacidad real de atender a la población con la calidad requerida y con un tiempo de respuesta inferior a la hora como lo exige el organismo superior.

Por otro lado debe señalarse que la entidad no tiene elaborados los profesiogramas, ni las competencias de los cargos, por lo que no se ha caracterizado a cada trabajador teniendo en cuenta estos aspectos.

Lo analizado hasta aquí se considera evidencia de la necesidad de desarrollar una eficaz planeación de los recursos humanos que impacten directamente en los indicadores vinculados al desempeño de los trabajadores y que propicien dirigir a la entidad objeto de estudio hacia la excelencia, sustentado en un cambio en la GRH para convertir este en su principal arma estratégica. Por lo que resulta indispensable realizar un análisis de los enfoques y modelos relacionados con este tema.

#### **1.4 Modelos y procedimientos que han sido empleados para la Planeación de los Recursos Humanos**

En la actualidad existen una gran variedad de modelos y procedimientos de acercamiento a la PRH. De Miguel Guzmán (2006) desarrolló un análisis integral de los enfoques de PRH existentes, para lo que construyó una matriz de datos para la comparación de los modelos, en función de las variables establecidas como consecuencia del estudio del concepto de la PRH (integración de lo cualitativo y lo cuantitativo; adaptabilidad, enfoque sistémico de la GRH, enfoque sistémico de la gestión de la organización, nivel de integración de filosofías y técnicas, carácter estratégico), procesándola y efectuándose un análisis de Conglomerado Jerárquico.

En el análisis efectuado se destaca la presencia de cuatro grandes grupos: el primero, integrado por autores como: (Harper y Lynch, 1992; Barranco, 1994; Sikula, 1994; Cuesta Santos, 1999 y Iglesias, 1999), los que, desarrollan sus propuestas en la última década del pasado siglo y a diferencia de los desarrollados anteriormente, poseen un enfoque más metodológico y filosófico que técnico, no profundizan lo suficiente en lo relativo al cómo actuar, al tiempo que las variables tratadas y la profundidad del análisis varía entre ellos.

En el segundo grupo se encuentran: (Marsán Castellanos y otros, 1987; James Walker, 1991<sup>8</sup>; Maynard, 1996 y Niebel, 1997), los que constituyen los enfoques más antiguos. Estos ofrecían un conjunto amplio de técnicas para la determinación de la cantidad de personal necesario, presentaban generalmente un carácter marcadamente cuantitativo, sin considerar las cualidades o competencias requeridas por cada cargo y mucho menos las necesidades de planificar los restantes procesos de la GRH, con una visión circunstancial y operativa, sin trazas de proyección estratégica, con un bajo nivel de adaptabilidad a los servicios y sin la concepción de mecanismos de autorregulación o control.

El tercer grupo que se destaca en el dendograma en su generalidad, se concentra en los trabajos desarrollados en el último lustro del pasado siglo y los primeros años del presente. Contemplando los autores que se han acercado al tema de la PRH desde la perspectiva de lo cualitativo, encontrándose dos subgrupos; el primero integrado por la propuesta de (De Miguel Guzmán, 1996; Hernández Pérez y Martínez Martínez, 2001 y Varela Izquierdo, 2001) dirigidos al diseño de los profesiogramas sobre la base de funciones y habilidades y no de competencias. El segundo subgrupo contiene los autores (Delgado Domingo, 2000; Cuesta Santos, 2001; MTSS, 2001; Marrero Fornaris, 2002 y Zayas Agüero, 2002) que profundizaron en la planeación de lo

---

<sup>8</sup> Citado por Angulo Candendo, 2001

cualitativo, al tratar de establecer métodos para la determinación de las competencias laborales que deben poseer los trabajadores, pero no desarrollaron, al menos de forma explícita, las vías de integración de este elemento de la PRH con los restantes aspectos.

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

Los modelos tratados presentan diferencias (ventajas y deficiencias), que son la causa de los subgrupos formados en el dendograma y que, en criterio de De Miguel Guzmán (2006), lo hacen invalidante como vía para asegurar el desarrollo de una eficaz PRH. Estos podrían resumirse en bajos niveles de:

- Integración de la planeación cuantitativa y cualitativa
- Orientación y control estratégico de la PRH
- Integración de las metodologías y las técnicas
- Inclusión de los restantes procesos de la GRH como objetos de la PRH
- Adaptabilidad de las técnicas y metodologías de la PRH a los servicios
- Integración de la GRH en general y la PRH en particular a los restantes procesos de gestión de la organización

Además se consultaron y analizaron otros modelos y procedimientos para la planeación de los recursos humanos los cuales se valoran a continuación:

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

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

Como algo de elevada importancia y excelencia que se puede apreciar en dicho proceso sistémico, es que el mismo parte de la dirección estratégica, además se tiene en cuenta el sistema presupuestario, sin haber iniciado aún la planificación de las actividades de RH (lo cual es

auditado al realizar la planeación a corto plazo) y luego de haber programado las acciones del sistema, conjuntamente con esta se elabora el presupuesto de GRH. En el primero se parte de una planificación a largo plazo de los RH para luego llegar al corto.

Cuesta Santos (2010), 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. En este la actividad de PRH se desarrolla dentro de una “caja negra”, no observándose lo que sucede en ella, sino que estas se encuentran ubicadas a través de un orden cronológico.

El planteado por Machado Labrada, 2011; incorpora los enfoques 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, permitiendo 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

El mismo parte de la idea de que se cumplan determinadas premisas en el área de capital humano como aspecto vital para poder aplicar el procedimiento, lo que limita su aplicación. No especifica quienes desarrollaran la investigación y no se caracteriza la entidad como punto de partida para el desarrollo de la misma. El CMI se aplica solo al final del procedimiento para la evaluación de las medidas propuesta, proponiendo indicadores sin un nivel de referencia para la evaluación de los mismos. No se planifican las restantes actividades de la GRH como complemento de la determinación de personal en los diferentes horizontes temporales.

El procedimiento planteado por Hechavarría Leyva, 2013; propone un procedimiento que permite determinar los recursos humanos necesarios en las áreas de prestación de servicios a aeronaves en instalaciones aeroportuarias, para la etapa de mayor nivel de actividad del año. El mismo parte del pronóstico de la demanda para garantizar a través del uso racional de la fuerza de trabajo, el

desarrollo eficaz de la organización. Compuesto por tres fases y once pasos con tareas a seguir, que permiten caracterizar la entidad y diagnosticar la situación actual. Este se limita solo a la planeación cuantitativa de los recursos humanos en instalaciones aeroportuarias, proponiendo para ello el cálculo del coeficiente de simultaneidad (K) de arribo de aeronaves, lo que significa la cantidad de aeronaves que coinciden como promedio de forma simultánea en el aeropuerto, a las cuales se les presta servicios, condicionando directamente proporcional la carga en el horario del turno de trabajo que se analice.

El análisis de estos procedimientos, evidenció la presencia de dificultades para enfrentar la planeación de los recursos humanos en una entidad.

La tecnología propuesta por De Miguel Guzmán (2006) presenta como novedad que se enmarca en la creación y adaptación, sobre bases científicas; de una tecnología para la planeación integral de los RH, compuesta por un modelo conceptual, creado luego de la revisión de las principales tendencias nacionales e internacionales relacionadas con la problemática estudiada, que aborda sistémicamente la misma y un procedimiento general que integra coherentemente procedimientos específicos, métodos y herramientas que permiten desarrollar la PRH en organizaciones turísticas, la cual se caracteriza por la integración en un mismo procedimiento de:

- El carácter contingencial y estratégico de la PRH, así como la inserción en los enfoques metodológicos de las técnicas necesarias para el desarrollo del proceso;
- El enfoque cualitativo, representado por los profesiogramas y las competencias; con la determinación de la cantidad de personal requerido y los procesos que aseguran el desarrollo de las competencias y objetivos individuales y organizacionales, así como de los postulados y fines de la organización que aprende;
- La incorporación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de control estratégico y el diseño de este, ajustado con los requerimientos de la PRH;
- El desarrollo de un procedimiento específico que permita determinar las necesidades de personal, de acuerdo con las peculiaridades propias de cada cargo y exigencias particulares de las organizaciones turísticas objeto de estudio.

Sin embargo a pesar de lo anterior como limitantes se deben destacar las siguientes:

- Se encuentra diseñado para entidades del turismo
- Se parte de la idea de ser aplicada por personal externo a la entidad, por lo que no describen totalmente las acciones necesarias para desarrollar la preparación del personal.
- No deja claro quienes deben de conformar el equipo de trabajo

- Los indicadores que se proponen en el CMI, como se reconoce en la misma tecnología, no siempre son posibles de aplicar
- No se analiza la relación entre los cargos y su influencia en la proyección de estos.

Las ventajas anteriormente señaladas fueron las que inclinaron al autor de esta investigación a tomar la tecnología propuesta por De Miguel Guzmán como punto de partida de la investigación, orientando esta a establecer las correcciones necesarias acordes con las dificultades valoradas para enfrentar la problemática vinculada a la planeación de los recursos humanos en la Unidad de Trámites 3 perteneciente al Órgano Provincial de Trámites. MININT, Holguín

De acuerdo con lo anterior, el autor considera que el estudio pertinente de la planeación de los recursos humanos, además de vigencia, actualidad y necesidad, es ciertamente un problema científico aún no resuelto totalmente en la entidad objeto de estudio.

## 1.5 Conclusiones parciales

A partir de la consulta de la bibliografía internacional y nacional, así como por otras fuentes utilizadas, según la lógica presentada en la figura 1-1, se pueden extraer un conjunto de conclusiones, entre las que se destacan las siguientes:

- 1- Aunque existen múltiples definiciones de PRH se reconoce por el autor como la más acertada, actual y acabada la propuesta por De Miguel Guzmán, 2006 que plantea que la PRH es un proceso para proyectar los escenarios futuros con la finalidad de conocer la cantidad de personal necesario y competencias requeridas, así como los medios para satisfacerla, con los objetivos de optimizar los beneficios y asegurar el desarrollo y la motivación individual de acuerdo con la estrategia organizacional y las particularidades de cada cargo
- 2- El análisis de la PRH en Cuba, ha permitido constatar la necesidad de realizar estudios cuantitativos y cualitativos de los RH para el logro de altos y eficientes niveles de desempeño, para ello las regulaciones existentes ofrecen directrices generales, carentes de técnicas o herramientas específicas que permitan conseguir estos fines desde la óptica de la PRH. En este contexto el MININT desarrolló el proceso de reordenamiento laboral, estructurando los diferentes órganos que lo componen, entre los que se encuentra el Órgano Provincial de Trámites. MININT, Holguín
- 3- El Órgano Provincial de Trámites. MININT, Holguín presenta un conjunto de dificultades que demandan del perfeccionamiento de la planeación de los recursos humanos como forma de contribuir a mejorar su desempeño, por lo que resulta indispensable seleccionar y adaptar un procedimiento para desarrollar este proceso en la entidad
- 4- La revisión de la literatura especializada sobre el tema, manifiesta que los modelos y procedimientos para la PRH analizados presentan deficiencias, las cuales son superadas por la propuesta de De Miguel Guzmán, 2006 la que a su vez presenta como limitaciones. La misma se seleccionó como punto de partida para el desarrollo de la investigación, orientándola a establecer las correcciones necesarias de acuerdo a las dificultades valoradas, para enfrentar la problemática vinculada a la PRH en la entidad objeto de estudio.

## **CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

En este capítulo se mostrará el procedimiento para la planeación de los recursos humanos con las modificaciones propuestas de acuerdo con las deficiencias analizadas.

### **2.1 Procedimiento para la planeación integral de los recursos humanos**

Se considera que el procedimiento modificado continúa cumpliendo con los principios que presenta el propuesto por De Miguel Guzmán para la PRH, los cuales son: consistencia lógica, contextualizable, parsimonia, trascendencia, racionalidad, sistematicidad y perspectiva. De igual forma el procedimiento mantiene las características siguientes: integral, participativo, retributivo, permanente y universal.

El procedimiento está compuesto por cuatro fases: preparación; contextualización; proyección e implantación y ajuste. Al mismo se le agregaron 2 pasos, 1 tarea y 1 subtarea, con el objetivo de erradicar las dificultades valoradas en el capítulo anterior; las cuales se mencionan a continuación:

En la Fase 1 se agregó el paso de confección del equipo de trabajo, donde principalmente está integrado por personal de la entidad, con el objetivo de lograr el dominio de los procesos de la entidad, así como equilibrar los intereses de los trabajadores y la dirección. Esto permite enfocar la preparación del mismo en función del procedimiento y las técnicas a emplear durante el desarrollo del estudio.

En el CMI analizado en la Fase 2, se excluye en la perspectiva de crecimiento al índice de aprendizaje organizacional por no considerarlo pertinente para el contexto actual y en la perspectiva de clientes, los Índice de repitencia y de recomendación, ya que se encuentran diseñados para instalaciones turísticas.

En la Fase 3 que aborda la proyección del recursos humanos, se agregó una tarea encaminada a la descripción del proceso en la Unidad Operacional, lo que facilitará conocer las secuencias de las actividades que componen al proceso, las características del servicio que se presta, los cargos, la cantidad de trabajadores por puestos de trabajo en la actualidad y el fondo de tiempo o capacidad que disponen. Además se incorporó una subtarea para el establecimiento del orden de prioridad de los cargos en la determinación de la cantidad de trabajadores, para en función de las relaciones entre estos, comenzar el análisis por los independientes y posteriormente los dependientes.

Por último se agregó en la Fase 4, el paso de implantación de lo planificado, pues luego de realizar las propuestas cuantitativas y cualitativas de personal, así como la planificación de las acciones para llevarla a cabo, se debe proceder a su implantación, para evaluar el impacto de la PRH en la



entidad objeto de estudio a través del CMI para la GRH, dando lugar al inicio de un nuevo ciclo de planificación.

A continuación se explican cada una de las fases que componen el procedimiento.

### **2.1.1 Fase 1: Preparación**

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

#### **Paso 1: Confección del equipo de trabajo**

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

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

Para lograr la participación efectiva del personal de la entidad se deben desarrollar acciones que propicien el compromiso de directivos y trabajadores, mediante el desarrollo de sesiones de trabajo en grupo, conversatorios, entrevistas individuales donde se expliquen los objetivos de la investigación, los procesos y puestos de trabajo que comprende así como la importancia de su aporte en la investigación.

#### **Paso 3. Capacitación**

Capacitar al equipo de trabajo en las nuevas tendencias de la GRH, las etapas de desarrollo del procedimiento y las técnicas que se deben emplear. Esta tarea es una de las vías de fortalecer el comprometimiento del equipo y el apoyo que este pueda brindar.

Objetivo: Asegurar la correspondencia entre las demandas estratégicas de la organización y las posibilidades de mejora de la calidad, de la fuerza de trabajo en específico y de la GRH de forma general; con las acciones posteriores de planeación de los recursos humanos.

#### **Paso 4. Caracterización de la entidad**

Para dar inicio al procedimiento, se debe comenzar por asegurar que los miembros del grupo de trabajo, conozca de modo general aspectos globales de la entidad, siendo necesario el análisis de un grupo de elementos que conllevan a lograr el objetivo propuesto en esta fase. Estos aspectos

pueden referirse a: objeto social, estructura organizativa de la entidad; clientes fundamentales, unidades operacionales o procesos fundamentales, aspectos históricos; así como, esclarecer las necesidades de desarrollo del procedimiento y su factibilidad de aplicación.

### **2.1.2 Fase 2: Contextualización**

Objetivo: Asegurar la correspondencia entre las demandas estratégicas de la organización y las de la fuerza de trabajo en específico y de la GRH de forma general; con las acciones posteriores de planeación de los recursos humanos.

**Etapa 1: Análisis de la situación estratégica de la organización:** esta etapa se dirige a caracterizar los factores internos y externos que inciden en la PRH, así como su posible evolución en el tiempo.

**Paso 5: Caracterización del entorno:** se debe determinar, la forma en que los factores externos podrían influir sobre el grado de contribución de la GRH a los lineamientos estratégicos, tales como: relación con los proveedores, gobierno, oferta y demanda de empleo, leyes y valores de la sociedad; son aspectos importantes dentro de la contextualización. Para ello se deberá utilizar técnicas como las entrevistas, encuestas, trabajo grupal, revisión documental, entre otras técnicas.

**Paso 6: Caracterización interna:** se deben determinar las características internas de la organización que influyen en el grado de contribución de la GRH a los lineamientos estratégicos, tales como características de la fuerza de trabajo, tecnología, grupos de interés, cultura organizacional, filosofía de la dirección, misión, visión, objetivos y presupuesto disponible; son otros aspectos obligatorios que se deben considerar en esta etapa. Se deben utilizar técnicas similares a las planteadas en el paso anterior.

**Paso 7: Valoración de los factores de evolución:** se deben determinar y evaluar los factores condicionantes de la necesidad de personal, los que se agrupan en dos criterios, ellos son:

- Factores de evolución normal de la plantilla: jubilaciones, movilizaciones, servicio militar, muertes, licencia de maternidad, bajas voluntarias, etc.
- Factores de evolución por decisiones estratégicas: cambios tecnológicos, variaciones de la demanda, cambios de mercados, cambios de productos, creación de nuevos negocios, planes de carreras, etc.

Una vez determinados los factores de cambio, se ejecuta la selección y explotación de las fuentes de información y de los instrumentos de medición. Entre las fuentes se encuentran

- Para los factores de evolución normal de la plantilla: se debe partir del inventario de personal y la plantilla para luego profundizar a través de entrevistas y encuestas la opinión de los

implicados. En el caso de bajas voluntarias y muertes se recomienda recurrir a técnicas de pronóstico o criterios de expertos

- Factores de evolución por decisiones estratégicas: se deben analizar los planes de inversión de la entidad, los posibles cambios de tecnologías, mercados, productos. Se recomienda apoyarse en el departamento comercial para analizar los cambios de mercados o de productos y en la persona que desempeñe las funciones de inversión y desarrollo para los planes de inversión y posibles cambios de tecnología.

Una vez determinados los factores de cambio, se ejecuta la selección y explotación de las fuentes de información y de los instrumentos de medición. Entre las fuentes se encuentran el inventario de personal, la plantilla, etc. Para ello se podrán utilizar métodos como:

- Análisis de tendencias: Extrapolación, Indexación, Estimación analítica.
- Métodos de expertos: Delphi, comparación de criterios por pareja, el voto ponderado y el modelo de valoración de criterios B (variantes).

**Etapa 2: Desarrollo del cuadro de mando integral de recursos humanos:** en esta etapa se trabaja en la confección del cuadro de mando integral de recursos humanos que permitirá el control del logro de lo planificado.

**Paso 8: Diseño del cuadro de mando integral:** en función de los objetivos estratégicos establecidos para el área y los procesos fundamentales que en ésta se ejecutan, así como sus principales clientes y su impacto económico, se propone el establecimiento de un CMI para los RH. El cuadro de mando integral de recursos humanos lo componen cuatro perspectivas fundamentales:

- La de procesos: evalúa los principales procesos que conforman la GRH
- La de crecimiento: mide el impacto de la GRH en los clientes internos de la organización
- La de clientes: refleja el impacto que produce la GRH en la organización, mediante sus indicadores fundamentales
- La económica: contempla los gastos de la GRH, en correspondencia con el comportamiento de las restantes perspectivas.

En estas perspectivas se resumen las variables relacionadas con la GRH y con las que de una u otra forma la PRH guarda relación. Los indicadores en ellas propuestos se adaptan a las peculiaridades de la entidad, excluyéndose algunos de los propuestos por De Miguel Guzmán (2006). A continuación se profundiza en cada una de las perspectivas e indicadores que la integran:

Perspectiva de procesos: los indicadores que se consideran en esta perspectiva se vinculan con los resultados más significativos de los procesos que tradicionalmente integran la GRH, entre ellos están: Inventario de personal, Evaluación del potencial, Análisis y Descripción de Cargos u Ocupaciones (ADCO), Planeación, Selección, Evaluación del desempeño, Formación, Recompensa, Seguridad e Higiene Ocupacional (SHO) y Sistema de trabajo.

Perspectiva de crecimiento: Los principales clientes de la gestión de los recursos humanos son los trabajadores o clientes internos, por lo cual entre los principales indicadores de clientes de la GRH se encuentran: la satisfacción laboral, perspectivas, ausentismo, aprovechamiento de la jornada laboral (AJL), fluctuación, influencia de los empleados, compromiso y congruencia, indicadores que se considera logran caracterizar el crecimiento de los RH en la organización en términos de aprendizaje y motivación. En esta perspectiva se mantienen los indicadores propuestos por De Miguel Guzmán (2006) a excepción del índice de aprendizaje organizacional por no considerarlo pertinente para el contexto actual.

Perspectiva de clientes: En esta se contemplan indicadores que permiten evaluar el resultado de la GRH a través del rol de los trabajadores en la atención de los clientes. Entre ellos están: Productividad del trabajo e Índice de satisfacción de los clientes, los Índice de repitencia y de recomendación tratado por De Miguel Guzmán (2006) no son posibles aplicarlos ya que no se trata de una instalación turística.

Perspectiva económica: los recursos humanos son los responsables directos de los resultados económicos que genera una organización, usualmente los aspectos referidos a los ingresos de la entidad se ven como fruto de la entidad y no de un área o función en específico. La función de GRH genera gastos que impactan en el desempeño financiero de la organización y es en este sentido que se deben concentrar los principales esfuerzos del área y esperar los resultados fundamentales. Por tanto, en esta perspectiva se proponen los siguientes indicadores: Gasto de salario por peso de ingresos (GS/PI), Gasto de GRH por peso de ingresos, Gasto de GRH del total de gastos y la Correlación salario medio-productividad (CSMPT). El GS/PI y la CSMPT se calculan por los métodos tradicionales. En esta perspectiva se mantienen los indicadores propuestos por De Miguel Guzmán, 2006.

En lo relativo al cálculo de los indicadores así como el nivel de referencia de estos se mantienen los propuestos por De Miguel Guzmán (2006), para las cuatro perspectivas analizadas. En cualquier caso esto sólo es un punto de partida y se deben ajustar a medida que la práctica lo indique. De igual modo la frecuencia de evaluación de los indicadores deberá ajustarse a la dinámica de cambio de cada organización, recomendándose al inicio una frecuencia anual.

**Etapa 3: Ajuste de la estrategia de la gestión de los recursos humanos:** en esta se parte del análisis de los resultados del cuadro de mando integral para en función de estos, definir las estrategias de gestión de recursos humanos y posteriormente definir las acciones para materializarlas.

**Paso 9: Análisis de los resultados del cuadro de mando integral:** se debe proceder al análisis de cada uno de los indicadores para determinar las principales fortalezas y debilidades de la GRH y las desviaciones respecto a la estrategia de la organización, en función de los niveles de referencias establecidos.

**Paso 10: Conformación de las estrategias de GRH:** a partir de los resultados del paso anterior, el análisis de la estrategia de la organización y mediante el trabajo en grupo del área de recursos humanos y del consejo de dirección, se diseñarán las estrategias necesarias para facilitar que el desarrollo de los procesos de la GRH garantice que se cuente con los trabajadores necesarios y competentes, capaces de propiciar la satisfacción y lealtad de los clientes; todo ello mediante el uso óptimo de los recursos económicos, en consonancia con las estrategias de la organización. De igual forma se deben definir las políticas que se deben seguir en la gestión de los recursos humanos.

**Paso 11: Programación de las acciones para cumplir las estrategias establecidas:** para asegurar que las estrategias se materialicen, se deberán fijar las acciones que aseguren su implantación; concluyendo esta fase con el diseño de un plan de acción donde se contemplen la acción, el responsable, la fecha de cumplimiento, el modo de control y el resultado esperado.

### **2.1.3 Fase 3: Proyección de recursos humanos**

Objetivos: Determinar cualitativa y cuantitativamente las necesidades de personal y programar los procesos requeridos para asegurar la obtención, mantenimiento y mejora del personal, con las competencias necesarias en el momento oportuno, de manera que se garantice el desarrollo eficaz de la organización.

**Etapa 1: Determinación de las necesidades de la entidad:** en esta etapa se determinan las competencias generales de la organización, las particularidades de la entidad y el análisis de las unidades organizativas que la integran.

**Paso 12: Determinación de las competencias externas y de la organización:** Delgado Domingo, 2000 y Sánchez Rodríguez, 2007). El establecimiento de ambos tipos de competencias se ejecuta mediante la combinación de técnicas de trabajo en grupo, con los principales representantes de la organización y sus áreas, utilizándose la revisión 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.

**Paso 13: Precisar las particularidades de la entidad:** precisar los objetivos de la entidad, nivel de prestación de servicio deseado, procesos fundamentales que la integran y cualquier otro dato que de modo global pueda influir en el cálculo de las necesidades de personal.

#### **Tarea 1. Descripción del proceso en las UO**

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

**Paso 14: Análisis de las unidades operacionales (UO):** una vez identificadas las diferentes UO se deben establecer las competencias de procesos (Delgado Domingo, 2000; Sánchez Rodríguez, 2007) de cada una de ellas. Para su determinación se utilizará el mismo procedimiento y técnicas que las empleadas en el paso 12, sólo que esta vez se trabajará fundamentalmente con el personal más calificado y con mayor experiencia en el proceso que se analice y los miembros más expertos de la organización. Resulta evidente la necesidad de desarrollo de este paso y de la realización de las etapas subsiguientes tantas veces como UO se establezcan.

**Etapas 2: Determinación o análisis de los cargos existentes en la UO objeto de estudio:** En esta se establecen los cargos necesarios y existentes y se confeccionan los profesiogramas para cada cargo.

**Paso 15: Establecer los cargos necesarios y (o) existentes:** el establecimiento de los cargos necesarios se realizará mediante la determinación de las funciones que se deben desarrollar en el área y los métodos de trabajo empleados para desarrollarlas, así como la valoración de las posibilidades de fusionar éstas en un mismo cargo o la necesidad de separar las mismas en cargos diferentes, de acuerdo con su naturaleza y volumen y los resultados que se hayan vislumbrado en la fase de previsión, puesto que en función de estos, puede que los cargos:

Desaparezcan por no ser necesarios (D)	Cambien o se transformen (C)
Permanezcan igual (P)	Emerjan como nuevos (E)

La realización de este paso se basará en el estudio de la documentación existente, el análisis de métodos de trabajos del área o áreas similares, la consulta a expertos, etc.

**Paso 16: Elaboración o ajuste de los profesiogramas:** se procederá al ajuste de estos, en caso de existir, de acuerdo con las previsiones futuras, las nuevas competencias que se deben

incorporar y deficiencias encontradas en la fase de contextualización. En caso de estos no encontrarse elaborados se deberán confeccionar los mismos mediante el procedimiento planteado por De Miguel Guzmán (2006).

Como parte de los profesiogramas se debe elaborar la matriz de competencias con sus correspondientes indicadores y perfiles. Con la construcción de la matriz de competencias se identifican con facilidad las competencias que cada cargo requiere. Los indicadores de competencias permiten expresar el grado en que el cargo las requiere. La determinación de los indicadores de competencias se desarrollará por el mismo personal y con los mismos métodos con que se establecieron las competencias del cargo.

**Etapa 3: Determinación de la plantilla necesaria:** la determinación de la plantilla necesaria se realiza para los tres períodos de tiempo: largo, medio y corto.

**Paso 17: Determinación de la plantilla a largo y medio plazo:** si se dispone de una base de cálculo fiable para la determinación de las necesidades cuantitativas de personal a largo y mediano plazo, además de los resultados de la previsión, se debe estimar las necesidades futuras (cualitativas y cuantitativas) de personal, sustituyendo en la base de cálculo las variables sujetas a cambio con sus valores pronosticados. Si, por el contrario, no se cuenta con la base de cálculo o no se considera fiable la misma; se recomienda intercambiar, de modo ocasional, el desarrollo de los pasos 17 y 18, para asegurar que el paso 18 proporcione los indicadores de cálculo de las necesidades de personal para cada cargo.

**Paso 18: Determinación de la plantilla a corto plazo:** se propone para el cálculo de la plantilla a corto plazo las expresiones expuestas por Cuesta Santos (2010) para la planeación de los RH, el cual parte de definir algunos conceptos fundamentales para el cálculo de la misma:

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

donde:

Déficit: necesidad de recursos humanos que se necesita incorporar.

Excedencia: necesidad de recursos humanos que se necesita extraer.

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

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

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

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

Este modo de cálculo ha demostrado ser muy eficiente y efectivo, puesto que el mismo tiene en cuenta la interrelación de elementos, tanto cualitativos, como cuantitativos en relación con los RH, por lo que permite determinar el número necesario de personal idóneo para desempeñarse en la organización, así como la cantidad de trabajadores que, aunque actualmente pertenecen a la entidad, no cumplen con todos los requisitos de idoneidad del cargo; los cuales en ocasiones alcanzan esa condición a través de cursos de superación.

La P.O.E. se obtiene de la evaluación del personal, o del sistema de selección y formación que determinan, de la P.A., qué trabajadores son idóneos para desempeñar diferentes cargos.

La P.A. y la P.P.P.O.E. se obtienen del análisis de la información de la plantilla.

La P.O.P. se obtiene de la aplicación de los métodos y técnicas para la determinación de la cantidad de personal. Para ello, de modo general se necesita seguir los pasos y técnicas que se establecen en el algoritmo general para el cálculo de la plantilla desarrollados por De Miguel Guzmán (2006).

Específicamente en el caso de los servicios, donde la planificación de las necesidades de personal posee sus peculiaridades propias, tales como: la demanda posee un carácter no predecible en el tiempo y el tiempo generalmente es un atributo decisivo en la satisfacción de los clientes, se demanda buscar nuevas formas para realizar la determinación de la cantidad de personal, para ello se propone ejecutar el procedimiento específico que a continuación se describe.

## **Tarea 2: Determinación de la cantidad de personas por cargo**

Para la realización de esta tarea se propone dividir la misma en subtareas de la siguiente forma:

**Subtarea 1: Determinación de las variables que condicionan la cantidad de personas en el cargo:** las variables que determinan la cantidad de personas necesarias en un cargo, si bien pueden agruparse en dos grandes factores (Carga o demanda y Capacidad) no siempre son las mismas, varían en función de la naturaleza del cargo y su relación.

**Subtarea 2: Establecimiento del orden de prioridad de los cargos:** la prioridad de los cargos se establece en función de la relación entre estos comenzando el análisis por los cargos independientes y posteriormente, una vez establecida las cantidades de personas necesarias para el cargo ir analizando en orden sucesivos los cargos dependientes. Por lo que las tareas subsiguientes se deben desarrollar de forma cíclica para cada uno de los cargos en análisis según el orden establecido en esta.



**Subtarea 3: Determinación del método de medición y medición de cada una de las variables seleccionadas:** La forma de medición de las variables seleccionadas depende de las características de estas y de la información disponible. Variables como: frecuencia de arribo, tiempo de trabajo unitario, etc., pueden ser conocidas mediante el desarrollo de técnicas de observación y registro como la fotografía; otras, pueden determinarse por bases de datos de las entidades que faciliten conocer el comportamiento histórico de estas variables y sobre cuya base establecer pronósticos; otras, como el nivel de servicio se pueden determinar mediante la aplicación de métodos de expertos.

**Subtarea 4: Modelación del indicador y su aplicación para el cálculo de la cantidad de personal para el cargo:** Una vez conocidas las distintas variables que influyen en la cantidad de personal que debe laborar en un cargo se modela un indicador que permita, mediante la integración de las variables que la condicionan y su efecto, determinar la cantidad de personal que debe ocupar el cargo. De forma general se cumple la siguiente expresión:

$$\text{Cantidad de personas} = (\text{Carga} / \text{Capacidad de trabajo de una persona})$$

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

**Tarea 3: Análisis y ajuste de los resultados en la unidad operacional:** no siempre los resultados obtenidos por las etapas anteriores son posibles de implantar en la práctica por limitaciones que el entorno o la propia organización imponen, como puede ser la falta de fondo de salario. En ocasiones, el contenido de trabajo fijado para un cargo es tan bajo que origina un bajo índice de aprovechamiento de este personal. Por estas razones, una vez finalizados los cálculos, se puede valorar la posibilidad de introducción de cambios en variables relacionadas con el nivel de servicio u otras afines y en otras, se pueden producir modificaciones en las funciones que se deben desarrollar en un cargo. Por tanto, esta tarea tiene como objetivo propiciar que se realicen los ajustes necesarios, originándose el desarrollo de modo cíclico en la etapa anterior, hasta tanto se alcancen los resultados deseados.

**Tarea 4: Análisis y ajuste de los resultados en el nivel de entidad:** al igual que en la tarea anterior se deben ajustar los resultados obtenidos en función de los intereses de la organización.

**Etapa 4: Planeación estratégica de los restantes procesos de la GRH:** esta se desarrolla a través de un solo paso dirigido a planear la realización de los restantes procesos de la GRH.

**Paso 19: Planificar la ejecución de los restantes procesos de la GRH:** Concluido los pasos anteriores, se planifican los restantes procesos de la GRH encargados de responder a los requerimientos de la organización en términos de RH, entre los que se encuentran: reclutamiento y selección de nuevo personal, formación y promoción del existente, etcétera; de manera que aseguren el desarrollo sin traumas, del flujo de los RH.

La planificación de estos procesos, esencialmente es determinar el momento de inicio y de terminación de cada uno de ellos, así como el presupuesto necesario para su ejecución, en ocasiones también se debe conocer el grado de dependencia e interrelación existente entre ellos. Con este fin pueden emplearse algunas técnicas tradicionales de planificación; entre ellas se destacan las técnicas de estimación, los Gráficos de Gantt y el método de la Ruta Crítica.

#### **2.1.4 Fase 4: Implantación y ajustes**

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

**Paso 20: Implantación de lo planificado:** se aplica lo planificado y se mantiene el control de las acciones, de modo que se puedan realizar los ajustes necesarios según la práctica lo demande.

**Paso 21: Evaluación del impacto de la PRH:** la actividad de PRH vista en su enfoque integral, influye en mayor o menor medida en todas las funciones de la GRH; por ello, al evaluar el impacto de la misma, se deben evaluar los cambios en los indicadores que conforman el CMI para la GRH. Como se puede apreciar, esta fase culmina donde comienza la fase de Contextualización, dando lugar al inicio de un nuevo ciclo de planificación.

## 2.2 Conclusiones parciales

1. A partir del análisis desarrollado en el capítulo anterior donde una vez analizados los diversos modelos de planeación de los recursos humanos se decidió utilizar el procedimiento para la planeación de los recursos humanos propuesto por De Miguel Guzmán, 2006 y se desarrollaron los cambios necesarios para erradicar las deficiencias existentes en esta y que de igual forma fueron analizadas con anterioridad
2. Las modificaciones realizadas en los aspectos siguientes:
  - Se define quienes deben conformar el equipo de trabajo, el cual estará conformado principalmente por personal de la entidad para favorecer el desarrollo de la investigación
  - En el CMI se establecen los indicadores a aplicar a partir de las características de la entidad
  - Describe los procesos en las unidades operacionales lo que contribuye a una mejor comprensión por parte de los investigadores de las características que presenta para lograr la adecuada PRH.
  - Tiene en cuenta la relación entre los cargos para desarrollar la determinación de las necesidades de personal
  - Se incluye en la Fase 4 la implantación de los resultados.
3. El procedimiento propuesto mantiene los logros de su antecesora en lo referido a:
  - Lograr congruencia entre el carácter contingencial y estratégico de la PRH y la alineación con los objetivos estratégicos de las entidades, así como la inserción en los enfoques metodológicos de las técnicas necesarias para el desarrollo del proceso
  - Asegurar carácter integral de la PRH, al integrarse lo cualitativo, representado por los profesiogramas y las competencias para cada nivel de la organización, con la determinación de la cantidad de personal requerido y los procesos que aseguran el desarrollo de las competencias y objetivos individuales.
  - Determinar las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal de la organización, así como de la realización oportuna y eficaz de los restantes procesos que integran la GRH.
  - El desarrollo de un procedimiento específico que posibilite determinar las necesidades de personal, a partir de las peculiaridades propias de cada cargo y las exigencias particulares de las organizaciones objeto de estudio.
  - La incorporación del CMI, como herramienta de control estratégico y el diseño de éste, en función de los requerimientos de la PRH
  - Realizar la planeación de forma sistemática, con una orientación hacia la mejora, donde cada ciclo garantiza la capacidad de respuestas a las nuevas necesidades.

## **CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UNIDAD DE TRÁMITES 3 PERTENECIENTE AL ÓRGANO PROVINCIAL DE TRÁMITES. MININT, HOLGUÍN**

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

### **3.1 Fase 1. Preparación inicial**

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

#### **Paso 1: Confección del equipo de trabajo**

Se constituyó el equipo de trabajo compuesto por siete integrantes, los cuales son: Jefe de Oficina Municipal, Primer Oficial de Trámites, el especialista del área de recursos humanos (autor de la investigación), un representante del sindicato, un funcionario de trámite experimentado y una estudiante de quinto año de la carrera de Ingeniería Industrial. Con esta composición se garantiza el dominio de los procesos que se desarrollan en la entidad, así como la defensa de los intereses de los trabajadores y de la dirección.

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

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

#### **Paso 3. Capacitación**

Se designó a la autor de la presente investigación y a la estudiante de quinto año de la carrera de Ingeniería Industrial para capacitar a los demás integrantes del grupo de trabajo. La capacitación abarcó un período de una semana. En el transcurso de este tiempo se desarrollaron las acciones siguientes: dos conferencias destinadas a explicar detalladamente el procedimiento general y los específicos para la PRH en la entidad objeto de estudio y dos a las técnicas a emplear.

#### **Paso 4. Caracterización de la entidad**

El Órgano Provincial de Trámites. MININT, Holguín se designa para garantizar la prestación de un servicio eficiente sustentado en las tecnologías de la informática y las comunicaciones, dispensando el tratamiento adecuado a la población en cuanto a solicitudes y trámites de carné de identidad, registros de población, de electores, de archivos y registros, emisión de certificado, licencia

de conducción, trámites migratorios y de registro de vehículos. Haciendo cumplir las leyes, órdenes y disposiciones regulatorias para estos procesos y las tareas propias de estas especialidades. Realiza labor metodológica, de regulación, asesoramiento e implementación de los procesos de trabajo que conforman la actividad de trámites a nivel provincial y municipal.

El mismo está integrado por un jefe, el segundo jefe, 1ros oficiales de trámites, oficiales de trámites, oficial de dirección, oficial de información, técnico de documentos secretos, jefes de unidades municipales y funcionarios de trámites, desde el nivel provincial hasta las unidades municipales.

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

### **3.2 Fase 2: Contextualización**

Para garantizar la correspondencia entre los objetivos estratégicos de la entidad y las capacidades de la fuerza de trabajo se desarrollaron los pasos que integran esta fase y que se describen a continuación.

#### **Etapa 1: Análisis de la situación estratégica de la organización:**

##### **Paso 5: Caracterización del entorno:**

A través de entrevistas, tormentas de ideas, trabajo en grupo y revisión documental se conoció que el órgano establece coordinaciones de trabajo y cooperación con otros órganos del MININT y las entidades estatales de la provincia que se interrelacionan con la actividad. Además brinda atención a las quejas y reclamaciones que promueva la población respecto a los trámites realizados, así como el análisis y solución de las causas y condiciones que las originan.

Se manifiestan diversos grupos de interés, entre los que se encuentran las especialidades nacionales rectoras (Direcciones de Inmigración y Extranjería, Identificación y Registro, Departamento Nacional de Registro de Vehículos y Departamento de Licencia de Conducción), la Jefatura Provincial del MININT, los cuales demandan un nivel de información considerable (estadística, analítica y valorativa) para el cumplimiento de los requerimientos informativos y las decisiones de la jefatura de los procesos de planificación y control. También el PCC, el gobierno provincial y los municipales, para el envío de información solicitada por estos y la participación en eventos de dirección que se establezcan. De igual forma los Comités Militares, los Tribunales y los

Órganos de la Administración Central del Estado (OACE) constituyen grupos de interés, con los cuales se realizan las consultas necesarias que permita decidir sobre la actividad de trámites y para el intercambio de información, así como las organizaciones sindicales.

En el país se han generado nuevas formas de empleo, como el trabajo por cuenta propia y la creación de cooperativas no agropecuarias para la prestación de servicios tanto al sector estatal como al particular, así como las fuentes de empleo existentes, con mejores condiciones de trabajo y una mayor estimulación, las cuales se convierten en un fuerte atractivo para el empleo de los RH, impactando fuertemente en los indicadores de fluctuación del personal y dificultando su captación.

#### **Paso 6: Caracterización interna:**

Mediante entrevistas y revisión documental se pudo establecer que en la entidad no se aplica la dirección estratégica. La misión se encuentra definida, no siendo así la visión, existiendo solo objetivos a corto plazo. Siendo necesario diseñar y formular los objetivos estratégicos para continuar con la aplicación del procedimiento.

Para el desarrollo de la investigación se seleccionó la Unidad de Trámites 3 del municipio de Holguín. Esta elección responde a las quejas de la población en relación al tiempo de respuesta a la solicitud de sus trámites y a las insatisfacciones de los funcionarios por la sobrecarga de trabajo. La entidad presta servicios de atención a la población en cuanto a trámites de carné de identidad, pasaporte y licencia de conducción. Además en la actualidad es la única que realiza trámites de inmigración y extranjería siendo por su ubicación geográfica una de las más concurridas.

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

La tecnología no resulta ser la más avanzada, no encontrándose en buen estado técnico, al no recibir mantenimiento de forma periódica. Además de ser insuficiente debido al gran volumen de información que se maneja en este lugar.

Los principales grupos de interés desde el punto de vista interno, resultan los empleados. La plantilla aprobada es de 11 cargos, la que se encuentra a un 100 % de completamiento. La fuerza de trabajo está integrada por nueve trabajadores con contratos indeterminados y dos determinados.

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

El nivel de escolaridad refleja que el 45.46 % posee nivel superior y el resto (54.54 %) corresponde al nivel medio superior. Según la composición por sexo se puede plantear que predomina el femenino con ocho mujeres para un 72.72 %. Del total de trabajadores nueve constituyen personal directo a los servicios que representa un 81.82 % y dos indirectos (18.18 %). En cuanto a las edades, los mayores por cientos se encuentran en el rango de 19-30 años (27.27 %) y de 41-50 años (36.36 %) para un promedio de edad de 38 años, siendo favorable para la organización pues refleja que existen potencialidades con los jóvenes.

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

Las responsabilidades de los cargos y puestos de trabajo se encontraban definidas, aunque no responden al contenido de un profesiograma así como tampoco a sus matrices de competencias, impidiendo realizar una caracterización de los trabajadores teniendo en cuenta este importante aspecto.

#### **Paso 7: Valoración de los factores de evolución:**

Para el desarrollo de este paso se recurrió al método Delphi donde, en la primera ronda se solicitó a los 7 expertos<sup>9</sup> seleccionados que determinaran los elementos que podrían traer consigo variaciones en las necesidades de personal en el mediano y largo plazo, escogiéndose aquellos elementos donde existiera un nivel de concordancia superior al 75%. De los 9 elementos listados (ver anexo 5), los expertos establecieron los siguientes: jubilaciones, licencia de maternidad, baja laboral, cambio de carnet de identidad (CI) e incremento de la demanda de CI y pasaporte. Para cada uno de ellos se estableció una estrategia de análisis diferente. Para las jubilaciones se determinó el personal que en los próximos 5 años alcanzaría los requisitos establecidos para luego; mediante entrevistas, evaluar la disposición de éstos de ejercer su derecho. De modo similar se identificaron las mujeres con menos de 40 años y posteriormente establecer sus planes respecto a la maternidad. Las bajas laborales se estimaron en función del comportamiento de los últimos 10 años. Para la estimación del incremento de la demanda de pasaportes se recurrió a otras rondas de consulta a los expertos, según las cuales se pudo establecer un crecimiento

---

<sup>9</sup> Se utilizó una encuesta para determinar el grupo de expertos, así como su coeficiente de competencia (Anexo 3). La encuesta empleada se encuentra validada por sus aplicaciones en diversas situaciones; la misma fue procesada según se muestra en el Anexo 4 y permitió determinar los expertos que contribuyeron con la investigación.

estimado de la demanda internacional de un 9% en los próximos 3 años y de un 11% en los próximos 5 años, de igual forma se procedió para analizar el cambio de carnet de identidad obteniéndose que en los próximo tres años se estima un incremento de la demanda de solicitudes de CI al producirse el cambio del mismo en un 7% y de un 9% en los próximos 5 años. Con los resultados obtenidos fue posible construir la tabla 3-1.

**Tabla 3-1.** Pronóstico de variación de la plantilla a mediano y largo plazo

<b>Factores de evolución normal de la plantilla</b>	<b>1. Año</b>	<b>2. año</b>	<b>3. año</b>	<b>4. año</b>	<b>5. año</b>
Baja laboral	1	1	1	1	2
Jubilación	1	0	1	1	0
Licencia de maternidad	0	1	1	0	0
<b>Factores de evolución por decisiones estratégicas</b>					
Incremento de la demanda de pasaportes	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>9%</b>	<b>10%</b>	<b>11%</b>
Cambio de Carnet de Identidad (CI)	<b>3%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>

**Etapa 2: Desarrollo del cuadro de mando integral de recursos humanos:**

**Paso 8: Diseño del cuadro de mando integral,** el equipo de trabajo analizó las posibilidades de aplicación del cuadro de mando Integral modificado concluyendo que era posible aplicarlo íntegramente, los resultados se muestran en la tabla 3 - 2.

**Etapa 3: Ajuste de la estrategia de la gestión de los recursos humanos:** en la misma, en función de los resultados del cuadro de mando integral, se definieron las estrategias de gestión de recursos humanos y las acciones para concretarlas.

**Paso 9: Análisis de los resultados del cuadro de mando integral:** se desarrolló una valoración cualitativa de los indicadores establecidos, los que se comentan a continuación.

En la **perspectiva de proceso** se determinó que: el inventario del personal se encontraba automatizado, aunque existían datos necesarios sobre la preparación, tiempo de servicio, y otros relacionados con las competencias laborales de los trabajadores que no se registraban, no estando confeccionados los profesiogramas así como tampoco la matrices de competencias de los cargos, solo se tenían definidas las funciones a realizar en cada puesto de trabajo, existiendo 6 cargos homólogos que tienen definidas diferentes funciones, sin embargo, la política planteada por el organismo superior es la integralidad de los trabajadores los cuales deben realizar todas las funciones definidas para los funcionarios de trámites; las evaluaciones del potencial comenzaban desde las pruebas efectuadas durante el proceso de selección y posteriormente se evaluaban anualmente, existiendo instrucciones emitidas para tal fin, siendo monitoreado periódicamente por instancias superiores, sin embargo no siempre se utilizaban sus resultados en función de las



acciones de formación o promociones futuras, la PRH se caracterizaba por presentar un carácter contingencial a muy corto plazo.

**Tabla 3-2.** Cuadro de mando integral de RH en la Unidad de trámites 3

Perspectiva de Procesos					Perspectiva de Crecimiento						
Concepto	Indicador	Nivel de referencia				Concepto	Indicador	Nivel de referencia			
		D	A	S	AS			D	A	S	AS
Inventario de personal	IIP			X		Satisfacción laboral	ISL	X			
Evaluación del potencial	IEP		X			Perspectivas	IPp		X		
Análisis y descripción de cargos u ocupaciones	IADCO	X				Ausentismo	IA	X			
Planeación	IP		X			Aprovechamiento de la J.L.	AJL			X	
Selección	IS	X				Fluctuación	IFI			X	
Evaluación del desempeño	IED			X		Influencia de los empleados	IIE	X			
Formación	IF		X			Compromiso	Icp			X	
Recompensa	IR		X			Congruencia	IC			X	
SHO	ISHO			X							
Sistema de trabajo	IST	X									
Perspectiva de Clientes					Perspectiva Económica						
Productividad del trabajo	PT		X			Gasto de salario por peso de ingreso	GS/PI			X	
Satisfacción de los clientes	ISC		X			Gasto de GRH por peso de ingreso	GGRH/PI			X	
						Gasto de GRH del total de gastos	GGRH/TG	X			
						Correlación SM-PT	CSMPT			X	

**Leyenda:** D: Deficiente A: Aceptable S: Satisfactorio AS: Altamente satisfactorio

El proceso de reclutamiento y selección se regía por la legislación vigente en el MININT para este fin, utilizando las fuentes internas o externas, en este se definió como principal deficiencias que sólo enviaba un candidato por cada plaza, lo que limitaba las posibilidades de selección de la entidad.

Las evaluaciones del desempeño se encontraban debidamente planificadas y realizadas, siendo responsabilidad del jefe inmediato superior de cada trabajador, existiendo una metodología para su realización como un proceso continuo y sistemático de control, debiéndose profundizar en los elementos valorativos sobre los resultados de trabajo y diagnóstico individualizado de las principales deficiencias para poder trabajar en función de su erradicación.

En la formación y desarrollo se observó la existencia de un plan que contemplaba la cantidad de acciones de formación y preparación programadas con su respectivo cumplimiento y cantidad de trabajadores que participaban en cada una de ellas, se detectaron insuficiencias formativas

reflejadas en la baja tasa de polivalencia del personal, la pobre preparación en idioma inglés y en las técnicas para la gestión en el caso del personal directivo; mientras las recompensas no se consideran satisfactorias en lo referido al pago de horas extras de trabajo y la suficiencia del salario.

La gestión de la seguridad era satisfactoria, ya que se encontraban el 100% de los trabajadores actualizados en lo referente a las instrucciones periódicas, no existiendo reportado accidentes de trabajos en el año anterior; aunque el inventario de riesgos se encontraba hecho por área de trabajo y no por puesto de trabajo, se encontraban identificadas las condiciones inseguras a las que se exponen cada trabajador.

En los sistemas de trabajo se pudo identificar como elemento más crítico la autonomía en la realización de las funciones de trabajo, se observó que existía correspondencia entre los manuales y procedimientos existentes con lo que se hacía realmente. Las normas existentes se encontraban actualizadas, aunque el estado de preparación de los funcionarios no era el mejor. Los sistemas de trabajo estaban diseñados sobre la base de funciones específicas, sin considerar tendencias modernas probadas como el enriquecimiento del trabajo (horizontal y vertical).

En la **perspectiva de crecimiento** se pudo apreciar un bajo nivel de satisfacción laboral para todas las categorías de fuerzas, originado fundamentalmente por la estimulación moral y material, las condiciones de trabajo y las condiciones de bienestar (régimen de trabajo y descanso, los servicios que se le prestan, la atención a la vida y la superación personal y profesional)

En relación a las expectativas se mostraron dificultades en el incremento del salario, las condiciones de trabajo y la promoción a un cargo superior, las cuales se encontraban en descenso.

El índice de ausentismo es de 10.77% siendo un elevado porcentaje ocasionado principalmente por los certificados médicos, incidiendo principalmente los funcionarios de trámites, el aprovechamiento de la jornada laboral es de un 88,36%, el índice de fluctuación 33.33% el cual resultaba elevado para la entidad, motivado fundamentalmente por la existencia en el territorio de otras organizaciones que ofrecen mejores condiciones de trabajo y mejor remuneración.

Teniendo en cuenta las características de la entidad de subordinación al MININT, institución militar, no existe una dirección participativa. Según las opiniones de los trabajadores y dirigentes, no se realizaban sesiones de trabajo en grupo y existía un desconocimiento de los objetivos de la entidad. Los empleados mostraron valores de compromiso y congruencia bajos en todos los casos, mientras que los directivos presentaron comportamientos ligeramente superiores en estos indicadores, este comportamiento está condicionado por las deficientes políticas de influencias de

los empleados y los mecanismos de formación y selección. Además los trabajadores perciben que no existe coincidencia entre los objetivos de la organización y los de ellos.

En la **perspectiva de clientes**, el índice de satisfacción arrojó como resultados un valor de 72.4%, resultado desfavorable para la organización, esto estuvo originado fundamentalmente por la rapidez con que se presta el servicio.

Los niveles de productividad se consideran aceptables, aunque el grupo determinó que existían reservas que se podían explotar para la obtención de un mejor resultado, como la polivalencia de los funcionarios.

En la **perspectiva económica** los índices de Gasto de GRH por peso de ingreso y Gasto de GRH del total de gastos no fueron posibles calcularlos por no contarse con los mecanismos contables establecidos para tales efectos, no obstante el equipo de trabajo determinó cualitativamente que se evidenciaba que los costos de RH no eran favorables por las insuficiencias del sistema de RH. Mientras la relación gasto en salario por peso de ingreso y la correlación salario medio-productividad se comporta con valores aceptables.

**Paso 10: Conformación de las estrategias de GRH:** a partir de los resultados del paso anterior, el análisis de la política de la organización y mediante el trabajo en grupo, se diseñaron las estrategias necesarias para facilitar el desarrollo de los procesos de la GRH. Para ello se definieron las acciones generales siguientes:

- Desarrollar la planeación cualitativa de los cargos existentes en la entidad, redefiniendo los necesarios en función de las políticas establecidas, desarrollando para ello todos los profesiograma de los mismos.
- Perfeccionar los mecanismos de superación, potenciando la formación técnica en el caso de los funcionarios y la directiva en el caso de los cuadros y administrativos.
- Evaluar el perfeccionamiento del sistema de pago existente para que estimule los niveles de satisfacción, compromiso y congruencia.
- Perfeccionar el inventario de personal y los mecanismos de explotación de las evaluaciones del desempeño.
- Desarrollar un proceso de comunicación institucional con el fin de que los miembros de la entidad conozcan las políticas y estrategias de la institución.
- Potenciar la reserva de cuadros y jóvenes con potencialidades desarrollando acciones de preparación y ejecución práctica, con el fin de futuras promociones.

- Perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección, captando al menos tres candidatos para los cargos a cubrir.
- Determinar la cantidad de personal necesario por cargo en dependencia de la demanda de trámites a realizar por la población, incrementar los niveles de ingreso y productividad, así como reducir el índice de ausentismo.

**Paso 11: Programación de las acciones para cumplir las estrategias establecidas:** para las estrategias a desarrollar se estableció como máximo responsable al especialista del área recursos humanos y como plazo máximo de cumplimiento un año, con las que se trata de solucionar las dificultades encontradas en el análisis del CMI.

### **3.3 Fase 3: Proyección de recursos humanos**

A partir de los resultados de las etapas anteriores se procede a determinar cualitativa y cuantitativamente las necesidades de personal y programar los procesos requeridos para asegurar la obtención, mantenimiento y mejora del personal.

#### **Etapas 1: Determinación de las necesidades de la entidad:**

Para el establecimiento de las competencias generales de la organización, las particularidades de la entidad y el análisis de las unidades organizativas existentes se utilizó al grupo de expertos el que, a partir de la misión declarada para la entidad y mediante la realización de tormentas de ideas y la búsqueda de consenso, se determinó las competencias y unidades operacionales.

#### **Paso 12: Determinación de las competencias externas y de la organización:**

Como competencias externas se definieron:

- Prestación de servicios eficientes, dispensando el tratamiento adecuado a la población en cuanto a los trámites que se realizan.
- Capacidad de mejorar la calidad de los servicios, a través del control de la información necesaria mediante un sistema informativo propio, para la evaluación y análisis sistemáticos de la actividad, que permite su desarrollo y perfeccionamiento, proponiendo los ajustes que se requieran.

En lo referente a las competencias de la organización estas quedaron definidas como:

- Orientación hacia los usuarios.
- Orientación a la preparación especializada y actualizada de la base reglamentaria para el cumplimiento de los procesos de trabajo.
- Experiencia acumulada, con dominio de los flujos y procesos de trabajos internos de las especialidades.

### **Paso 13: Precisar las particularidades de la entidad:**

La Unidad de Trámites 3 del municipio de Holguín presta servicios de atención a la población en cuanto a trámites de carné de identidad, pasaporte y licencia de conducción. Además en la actualidad es la única que realiza trámites de inmigración y extranjería siendo por su ubicación geográfica una de las más concurridas.

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

En relación a la prestación de servicios la política de la dirección está dirigida a lograr que el tiempo de permanencia en la entidad por parte de los usuarios sea inferior a la hora.

#### **Tarea 1. Descripción del proceso en la UO**

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

#### **Información y recepción**

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

#### **Captación biométrica y fotográfica**

- Primera acción que se realiza después de la recepción, se captan las impresiones dactilares y fotografía digital de todos los usuarios que pasan por la unidad facilitando la detección y esclarecimiento de las irregularidades de la identidad de las personas y la actualización de las bases de datos.

- Una vez actualizados los datos, capturada la imagen y cumplidos los requisitos, se debe pasar al área de tramitación.

### **Tramitación**

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

### **Confección y entrega de documentos**

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

### **Trámites de inmigración y extranjería**

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

#### **Trámites migratorios**

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

#### **Huésped casero**

- Los propietarios de casas de alquiler cuando tienen un huésped extranjero deben notificar cada 24 horas a la unidad la presencia del mismo en su vivienda y presentar los datos de este y de

su acompañante, en caso de tener. Los organismos que tengan extranjeros estudiando o trabajando deben hacer lo mismo, si van a estar por un período mayor a los 90 días deben sacar CI. De esta manera se actualiza el sistema automatizado y se tiene la ubicación del extranjero y los datos necesarios en la base nacional.

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

En el anexo 6 se muestra el diagrama de OTIDA de lo detallado anteriormente.

**Paso 14: Análisis de las unidades operacionales (UO):** Las competencias establecidas para las unidades operacionales se pueden resumir en:

- Orientación al servicio a los usuarios
- Confianza y seguridad en sus acciones
- Integridad personal
- Disposición hacia la superación y (o) actualización en la esfera de actuación.

**Etapas 2: Determinación o análisis de los cargos existentes en la UO objeto de estudio:** se establecieron los cargos necesarios y se confeccionaron los profesiogramas para cada uno de ellos, con sus respectivas matrices de competencias.

**Paso 15: Establecer los cargos necesarios y (o) existentes:**

A través de observaciones directas y conversatorios con los funcionarios se pudo comprobar que conocían la actividad que realizaban y estaban comprometidos con su labor. Estos recibían capacitación para los diferentes cargos posibilitando la cooperación del trabajo entre los puestos, aunque se debía trabajar en función de lograr la polivalencia de los mismos. Los puestos de trabajo estaban distribuidos adecuadamente según el flujo de las operaciones (recepción, biometría, tramitación y confección y entrega de documentos). En los anexos 7 y 8 se muestran los diagramas de flujo de las operaciones de recepción y tramitación, información brindada por la Unidad.

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

Los medios de trabajo empleados son seis computadoras que se corresponden con el puesto de trabajo, un dispositivo de captura de impresiones dactilares, prensa e impresoras. Con respecto a las computadoras se puede plantear que no reciben mantenimiento de forma periódica. Del dispositivo de captura se conoce que no se encuentra en buen estado técnico influyendo en la calidad de las huellas obtenidas. Además se cuenta con materiales de oficina, los cuales por el

volumen de información que se maneja en este lugar resultan insuficientes. A partir de este análisis se determinó que el método de trabajo es correcto y los funcionarios lo emplean.

Conocidas las características fundamentales de los puestos de trabajo, se procedió al establecimiento de los cargos necesarios. Para esta tarea se realizó la revisión de documentos que poseía el Órgano Provincial de Trámites, donde se declaraban las funciones de las especialidades del MININT que prestaban servicio a la población. Mediante este análisis se determinó que los cargos existentes estaban en correspondencia con las funciones que se desarrollaban en la unidad.

Además se tuvo en cuenta el criterio de expertos en el orden práctico y teórico. En el primer grupo se consideró a tres personas, de estas uno es el jefe de la Unidad de Trámites 3, jefa del Órgano Provincial de Trámites y un oficial de cuadro. De los académicos se tuvo en cuenta dos profesores, de ellos uno con categoría de Doctor en Ciencias Técnicas (tutora de la investigación) y otro máster.

En relación a esto se determinó que los cargos de acuerdo a su naturaleza y volumen, deben permanecer. Por tanto en la tabla 3-3 se muestran los cargos.

**Tabla 3-3.** Composición por cargos la plantilla de la Unidad de Trámites 3

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

**Paso 16: Elaboración o ajuste de los profesiogramas:**

Las responsabilidades de los cargos y puestos de trabajo se encontraban definidas, aunque no respondían al contenido de un profesiograma, por lo tanto se elaboraron todos los profesiogramas de los cargos existentes con las matrices de competencias correspondientes. A modo de ejemplo en el anexo 9 aparece el del cargo de funcionario de recepción e información.

**Etapas 3: Determinación de la plantilla necesaria:** como no se contaba con una base de cálculo fiable para la determinación de las necesidades de personal, se determinó primero la plantilla a corto plazo y luego a mediano y largo plazo.



### **Paso 17: Determinación de la plantilla a corto plazo:**

Con la aplicación de este paso se pudo determinar las necesidades cuantitativas para cada uno de los cargos establecidos en los pasos precedentes. En el análisis de las funciones y la carga de trabajo se definió que los cargos de Jefe de Unidad Municipal y de Primer Oficial no estaban directamente relacionados con la atención a la población, considerándolos unitarios. Para los restantes cargos se aplicó cada una de las tareas y subtareas que se contemplan en este paso, desarrollado por Cardet Betancourt, 2015. En el anexo 10 se ilustran ejemplos, como resumen, de las tareas desarrolladas en tres de los cargos de la entidad y en el anexo 11 se muestra el resumen de los cálculos en el cual se evidencia que se necesitan tres funcionarios para realizar la actividad de trámite de CI y pasaporte y solo se cuenta con dos. Para la realización de esta fase se automatizó una hoja de cálculo en *Microsoft Excel*, a la cual solo se requiere la introducción de los datos para el cálculo de plantilla.

Para profundizar en el análisis de este cargo se decidió hacer una fotografía a uno de los funcionarios para verificar el aprovechamiento de la jornada laboral dando como resultado un 96.69 %. Este valor permite afirmar que existe un alto aprovechamiento de la jornada laboral, las pérdidas de tiempo fueron de un 3.31 % ocasionadas por interrupciones técnico organizativas (captación de huella y dificultades con el *software*). En el caso de los demás cargos no hay necesidad de aumentar personal pues con los actuales es suficiente para brindar el servicio.

Los resultados obtenidos se encuentran en la tabla 3-4. La plantilla calculada se incrementó en un funcionario, esto favorece la satisfacción del cliente interno y sus perspectivas y en consecuencia, del externo, al disminuir el tiempo de permanencia en la entidad. De los existentes, 1 se consideró no idóneo, al cual se decidió establecerle plazos fijos para que adquiriera las cualidades requeridas para el cargo; además se pronosticaba la pérdida de 2 trabajadores por la influencia de los distintos factores de evolución de la plantilla previstos, lo que implicaba un déficit total de 4 trabajadores y demandaba el desarrollo de acciones de formación, reclutamiento y reorientación del personal.

Al realizar una mejor planeación de recursos humanos se reduciría un tanto la presión de trabajo sobre los funcionarios, trayendo esto consigo una disminución de los certificados médicos, impactando directamente esto en la salud de los trabajadores, además de lograr con la aplicación de la nueva plantilla incrementar la rapidez del servicio prestado a los usuarios, lo que se acerca más a la política establecida por la dirección dirigida a lograr que el tiempo de permanencia en la entidad por parte de los usuarios sea inferior a la hora.

**Tabla 3-4.** Determinación de la plantilla necesaria

CARGOS	PA	POE	Excedencia	POP	PPPOE	Déficit
Jefe de la Unidad Municipal de Trámites	1	1	0	1	1	1
Primer Oficial de Trámites	1	1	0	1	0	0
Funcionario de información y recepción	1	1	0	1	0	0
Funcionario de captación biométrica y fotográfica	1	1	0	1	1	1
Funcionario de trámite de CI y pasaporte	2	1	1	3	0	2
Funcionario de trámite de licencia de conducción	1	1	0	1	0	0
Funcionario de confección y entrega de documentos	1	1	0	1	0	0
Funcionario de inmigración y extranjería	3	3	0	3	0	0

**Paso 18: Determinación de la plantilla a largo y medio plazo:**

Como resultados de la previsión y modelación de los indicadores en la determinación de las necesidades de personal por cargos, se construyó la tabla 3-5. Observándose a mediano plazo que desaparecerá el cargo de funcionario de confección y entrega de documentos, debido al cambio de carné de identidad el cuál se confeccionará en el Centro de Personalización Nacional radicado en la Ciudad de la Habana, se decidió reubicarlo en el de trámite de CI y pasaporte, a partir de un análisis de las competencias que poseía, proyectándose acciones de preparación para la adquisición de las habilidades necesarias. Esto conlleva al incremento en 1 de los funcionarios para ese cargo lo que está en consonancia con el cálculo realizado para la determinación de la POP, en cuanto al resto de los cargos se espera solamente cambios respecto a los ocupantes de los mismos, quienes variarán en función de los factores de evolución normales, tales como: jubilación, licencias de maternidad, bajas por solicitudes personales; mientras que a largo plazo (cuatro a cinco años) se debe producir un incremento de las necesidades de personal en el cargo de funcionario de trámite de CI y pasaporte donde, se incrementará la demanda en cuanto a las solicitudes de CI y pasaporte en 9% y 11% respectivamente; es decir a los cinco años, mientras los restantes cargos permanecen relativamente igual, a no ser respecto a los cambios de los ocupantes, los que continuarán variando de acuerdo con el comportamiento de los factores de evolución normales.

**Tabla 3-5.** Pronóstico de la plantilla propuesta

<b>CARGOS</b>	<b>2. año</b>	<b>3. año</b>	<b>4. año</b>	<b>5. año</b>
Jefe de la Unidad Municipal de Trámites	0	0	0	0
Primer Oficial de Trámites	0	0	0	0
Funcionario de información y recepción	0	0	0	0
Funcionario de captación biométrica y fotográfica	0	0	0	+1
Funcionario de trámite de CI y pasaporte	+2	+1	+1	+1
Funcionario de trámite de licencia de conducción	0	0	+1	0
Funcionario de confección y entrega de documentos	-1	0	0	0
Funcionario de inmigración y extranjería	0	+1	+1	+1

Leyenda: +: Déficit - : Excedencia

#### **Etapas 4: Planeación estratégica de los restantes procesos de la GRH.**

##### **Paso 19: Planificar la ejecución de los restantes procesos de la GRH:**

A partir de la aplicación de las etapas precedentes, las cuales permitieron conocer el estado de la planeación de los recursos humanos y los cambios previstos a ocurrir en el personal, cualitativos y cuantitativos, se realiza la planificación de los procesos necesarios para su materialización en el orden práctico, en la tabla 3-6 se muestran los resultados.

Además, se trazaron líneas de acción para asegurar el tránsito de una planificación a largo plazo a una planificación más operativa, entre estas políticas se encuentran:

- El proceso de reclutamiento se inicia dos meses antes de las fechas previstas según los pronósticos de licencias, jubilaciones, etc.
- El proceso de selección se inicia un mes antes de la fecha prevista para ser efectiva la baja.
- El proceso de inducción se inicia un día antes de ser efectiva la baja.
- La evaluación del desempeño se realiza de forma anual según lo planificado, auxiliándose en los registros sistemáticos de los trabajadores.
- La estimulación material se efectúa en la tercera semana de cada mes para los trabajadores fijos y en la primera a los contratos por tiempo determinado.

- Las actividades de formación, en materia de dirección, se contemplan en el Plan de Preparación del año, planificándose su realización de forma mensual y concentrada con todos los jefes de la especialidad; además el MININT cuenta con un curso de mando para cuadros y sus reservas en los que se insertan los de la especialidad. En coordinación con la Universidad de Holguín se imparte un Diplomado de Dirección, para el cual se asignan capacidades a todos los órganos, entre ellos el de Trámites.
- Las actividades de preparación especializada se efectúan de forma concentrada los jueves de cada semana, en el horario que no se presta servicio a la población.
- Para la preparación en inglés el MININT está llevando a cabo un programa, donde la totalidad de las fuerzas debe adquirir las habilidades necesarias para la prestación de los servicios.

#### **3.4 Fase 4: Implantación y ajustes**

Una vez implantadas cada una de las acciones previstas en las fases anteriores con vistas a mejorar los niveles de desempeño de la gestión de recursos humanos, se procederá a desarrollar un nuevo ciclo de control que evidenciará nuevas deficiencias que permitan potenciar la mejora continua.

**Tabla 3-6.** Planeación de los restantes procesos de gestión de recursos humanos a desarrollar en los cargos

No.	Nomenclatura de cargos inicial	Nomenclatura de cargos propuestos	Acciones por año					
			1	2	3	4	5	
1	Jefe de la Unidad Municipal de Trámites	Jefe de la Unidad Municipal de Trámites	J/S/I	FI/FD				
2	Primer Oficial de Trámites	Primer Oficial de Trámites	FI/ FD/ P/S/I	PD/FI				
3	Funcionario de información y recepción	Funcionario de información y recepción	SB/R/S//FE	FI				
4	Funcionario de captación biométrica y fotográfica	Funcionario de captación biométrica y fotográfica	FI					SB/R/S//FE
5	Funcionario de trámite de CI y pasaporte	Funcionario de trámite de CI y pasaporte	FI/FE	SB/R/S//FE	FI			
6	Funcionario de trámite de CI y pasaporte	Funcionario de trámite de CI y pasaporte	FI	LM/R/S/I				SB/R/S//FE
7		Funcionario de trámite de CI y pasaporte					R/S//FE	FI
8	Funcionario de confección y entrega de documentos	Funcionario de confección y entrega de documentos	FI	FE <sup>10</sup>	SB/S//PD	FI		
9	Funcionario de trámite de licencia de conducción	Funcionario de trámite de licencia de conducción	FI			J/R/S//FE		FI
10	Funcionario de inmigración y extranjería	Funcionario de inmigración y extranjería	FI		J/R/S//FE	FI		
11	Funcionario de inmigración y extranjería	Funcionario de inmigración y extranjería	FI		LM/S//FE			
12	Funcionario de inmigración y extranjería	Funcionario de inmigración y extranjería	FI			SB/R/S//I/FE		FI

**Leyenda:** R: Reclutamiento J: Jubilación I: Inducción S: Selección FD: Formación en dirección  
 FE: Formación en la especialidad FI: Formación en Inglés P: Promoción SB: Solicitud de baja  
 LM: Licencia de maternidad

<sup>10</sup>El cargo de Funcionario de confección y entrega de documentos se transforma en el de trámite de CI y pasaporte

### 3.5 Conclusiones parciales

El desarrollo de este capítulo ha permitido arribar a las siguientes conclusiones:

- 1- La aplicación del procedimiento seleccionado para realizar la planeación de recursos humanos en la Unidad de Trámites 3 perteneciente al Órgano Provincial de Trámites. MININT, Holguín permitió identificar acciones de mejora de GRH en la unidad, entre estas se destacan:
  - La planificación cualitativa: se elaboró el 100% de los profesiogramas con sus respectivas matrices de competencia de cada uno de los cargos existentes
  - La planificación cuantitativa de las necesidades de personal , donde se determinó: el total de cargos (8), los cargos unitarios (2), cargos que desaparecen (1), las personas que se necesita a largo plazo (12)
  - La programación de los procesos de la GRH para enfrentar las deficiencias del sistema y el déficit de personal existentes por diversas causas.
- 2- De manera general, permitió establecer las pautas a seguir por la entidad en materia de GRH, para contribuir a realizar una PRH que facilite el logro de las políticas organizacionales.

## CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación, se puede arribar a las siguientes conclusiones:

1. La consulta de bibliografía, tanto nacional como internacional en torno a la PRH y la elaboración del marco teórico referencial de la investigación, evidenció la existencia de diferentes enfoques metodológicos que tributan a la planeación de los recursos humanos (PRH), constituyendo el más acertado atendiendo a su concepción integradora, la tecnología propuesta por De Miguel Guzmán (2006); sin embargo esta presenta cualidades susceptibles de mejora, entre las que se encuentran:
  - Está diseñada para su aplicación en entidades del turismo
  - Se parte de la idea de ser aplicada por personal externo a la entidad, por lo que no describen totalmente las acciones necesarias para desarrollar la preparación del personal
  - No deja claro quienes deben conformar el equipo de trabajo
  - Los indicadores que se proponen en el CMI, como se reconoce en la misma tecnología, no siempre son posibles de aplicar
  - No se analiza la relación entre los cargos y su influencia en la proyección de estos.
2. En función de las limitaciones encontradas en el procedimiento para la planeación integral de los recursos humanos propuesto por De Miguel Guzmán (2006) se realizan modificaciones en el mismo donde se logra mantener los aportes que presentaba y erradicar las deficiencias analizadas. Las modificaciones fueron realizadas en los aspectos siguientes:
  - Se define quienes deben conformar el equipo de trabajo, el cual estará conformado principalmente por personal de la entidad para favorecer el desarrollo de la investigación
  - En el CMI se establecen los indicadores a aplicar a partir de las características de la entidad
  - Se propone la descripción de los procesos en las unidades operacionales lo que contribuye a una mejor comprensión por parte de los investigadores de las características que presenta para lograr la adecuada PRH
  - Tiene en cuenta la relación entre los cargos para desarrollar la determinación de las necesidades de personal
  - Se incluye en la Fase 4 la implantación de los resultados.
3. El Órgano Provincial de Trámites. MININT, Holguín presenta afectaciones en la satisfacción de sus clientes internos y externos, donde entre otros aspectos inciden dificultades en el proceso de gestión de recursos humanos producto al desarrollo deficiente de la PRH, durante el reordenamiento laboral llevado a cabo en el MININT.

4. El procedimiento modificado se aplicó en la Unidad de Trámites 3 perteneciente al Órgano Provincial de Trámites. MININT, Holguín, permitiendo identificar y desarrollar acciones de mejora de los procesos de GRH en la entidad, entre estas se destacan:

- La planificación cualitativa: se elaboraron el 100% de los profesiogramas con sus respectivas matrices de competencia
- La planificación cuantitativa de las necesidades de personal , donde se determinó: el total de cargos (8), los cargos unitarios (2), cargos que desaparecen (1), las personas que se necesita a largo plazo (12)
- La programación de los procesos de la GRH para enfrentar las deficiencias del sistema y el déficit de personal existentes por diversas causas.

De manera general, permitió establecer las pautas a seguir por la entidad en materia de GRH, para contribuir a realizar una PRH que facilite el logro de los objetivos organizacionales.



## RECOMENDACIONES

Sobre la base de la investigación realizada, así como de las conclusiones planteadas, se arriba a las recomendaciones siguientes:

1. Ejecutar las propuestas realizadas a partir de la aplicación del procedimiento en la Unidad de Trámites 3 perteneciente al Órgano Provincial de Trámites. MININT, Holguín.
2. Establecer un monitoreo continuo sobre el avance de los resultados y la introducción de los cambios sugeridos, a través del cuadro de mando integral para la gestión de los recursos humanos en la entidad seleccionada como objeto de estudio práctico.
3. Extender la experiencia de aplicación del procedimiento para la planeación de los recursos humanos al resto de las unidades del Órgano Provincial de Trámites. MININT, Holguín.
4. Continuar la promoción de los resultados y experiencias obtenidas durante la investigación, mediante la participación en eventos y publicaciones científicas dentro de la institución, así como a través de actividades de capacitación sobre esta temática.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez Santos, L., (2012) Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral, Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Holguín.
2. Almaguer Medero, D. E. (2012). Determinación de las necesidades de personal en los procesos tributarios de la ONAT municipio Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Holguín.
3. Angulo Candendo, K. y otros (2001) Propuesta de un procedimiento metodológico para la planeación estratégica de los recursos humanos. Tesis para optar por el título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Holguín.
4. Avila, J. y otros (2009). Administración de Recursos Humanos. En [Http://grupo3rrhhunesr.blogspot.cpm/2009/04/unidad-ii-planeación-de-recursos.htm](http://grupo3rrhhunesr.blogspot.cpm/2009/04/unidad-ii-planeación-de-recursos.htm) [Consulta: noviembre, 2014].
5. Barranco Saiz, F. J. (1989). Planificación de los RRHH/9. La previsión a medio y largo plazo. Capital humano, 25-36.
6. Becker y otros (2001). The Scorecard. Linking people, strategy and performance. Harvard Business School Press.
7. Beer, M. (1990). Gestión de Recursos Humanos. España: Ed. Ministerio del Trabajo.
8. Beer, M. y otros (1999). Strategic Change: A new dimension of human resource management. Harvard Business School. Boston.
9. Besseyre des Horts, C.H (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid: Ed. Deusto.
10. Burack, E H. (1990). Planificación y Aplicación creativas de Recursos Humanos. Una orientación estratégica. España: Ed. Díaz de Santos S.A.
11. Bustillo, C. (1994). La Gestión de los Recursos Humanos y la motivación de las personas. Capital Humano, p. 16-28.
12. Caldera Mejía, R. (2014). Planeación Estratégica de los Recursos Humanos. En [http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte\\_002.pdf](http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_002.pdf). [Consulta: mayo, 2015].
13. Cardet Betancourt, A. (2015). Determinación de la cantidad de personal requerido en la Unidad de Trámites 3 de Holguín del MININT. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Holguín. Tutorada por Carmenate Aguilar y De Miguel Guzmán.

14. Carmenate Aguilar, J. A. (2013). Aplicación parcial de un procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo en el proceso gastronómico del Motel Pedernales Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
15. Carmenate Aguilar, J. A. (2014). Procedimiento para el estudio de la satisfacción laboral y el clima organizacional en el Órgano Provincial de Trámites. MININT, Holguín.
16. Castaño, R. (2005). La Gestión Integral de los Recursos Humanos. En <file:///C:/DOCUME~1/Internet/CONFIG~1/Temp/682-554-1-PB.pdf>. [Consulta: febrero, 2015].
17. Castillo, S., & Aguilar, P. (2003). Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico. Madrid, España: Mc Graw-Hill.
18. Cuesta Santos, A. (1992). Perfil Amplio y cálculo de plantilla Ingeniería Industrial, VII, 77-84.
19. Cuesta Santos, A. (1999). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana: Ed. Academia.
20. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada: Ed. Academia.
21. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera corregida y ampliada: Ed. Félix Varela y Academia.
22. Chiavenato, I. (1990). Administración de Recursos Humanos. México: Altos.
23. De Miguel Guzmán, M. (1996). Metodología para la Planeación de los Recursos Humanos. Ingeniería Industrial. Tesis para optar por el grado académico de Máster en Dirección, Universidad Central de las Villas, Villa Clara.
24. De Miguel Guzmán, M. (2006). Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos en entidades hoteleras. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
25. DIIE, (2014). Apreciación de la Situación Operativa de la Dirección de Identificación, Inmigración y Extranjería, MININT, La Habana.
26. Escat Cortes, M. (2009). Concepto y Contenido de la Planificación. En <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/conceptos-y-contenidos-de-la-planificacion-en-recursos-humanos.htm>. [Consulta: junio, 2015].
27. Harper y Lynch (1992). Manuales de Recursos Humanos / Harper y Lynch—Madrid: Ed. Gaceta de Negocios, 417.
28. Hechavarría Leyva, Y. (2013). Procedimiento para la planeación cuantitativa de recursos humanos en instalaciones aeroportuarias y su aplicación en el Aeropuerto Internacional "Frank País" de

- Holguín. Tesis presentada en opción al título de Master en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
29. Hernández Darías, I. (2011). Diseño y aplicación de una tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano. Casos de estudio: Empresas del Grupo Empresarial de la Construcción de Pinar del Rio y de la red capital humano. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana.
  30. Hernández Domínguez, H. (2009). Planeación integral de los recursos humanos, en el Hotel brisas Guardalavaca. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
  31. Hernández Sampier, R. y et al. (2004) Metodología de la investigación 1. Mc Graw – Hill. Licencia especial No 18 del 6 de junio de 2003, otorgada por el Centro Nacional de Derecho de Autor (CENDA). La Habana: Editorial Félix Varela.
  32. Hernández Sampier, R. y et al. (2004) Metodología de la investigación 2. Mc Graw – Hill. Licencia especial No 18 del 6 de junio de 2003, otorgada por el Centro Nacional de Derecho de Autor (CENDA). La Habana: Editorial Félix Varela.
  33. Huselid, M.A. (1997). The impact of human resource management practices of turnover. Productivity and corporate financial performance. Academy of management journal, vol. 38 (3)
  34. Iglesias, C. (1999). "Creando una estrategia para la función de Recursos Humanos". Capital Humano, No. 119.
  35. Justicia, M. d. (2007). Gaceta Oficial de la República de Cuba. Decreto No.281:2007: Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en Empresa Estatal. La Habana.
  36. Justicia, M. d. (2013). Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ley No. 116 del 2013 Código de Trabajo. La Habana.
  37. Justicia, M. d. (2013). Gaceta Oficial de la República de Cuba. Decreto No. 326 del 2014 Reglamento del Código de Trabajo
  38. Leyva Ávila, M. (2012). Determinación de las necesidades de personal en el área productiva de la Lavandería Lavatea perteneciente a la UEB AT Comercial S.A Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
  39. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. IV Congreso del Partido Comunista de Cuba.

40. Luzbeli, L. (2009). Planeamiento de Recursos Humanos. En <http://www.monografias.com/trabajos67/planeamiento-recursoshumanos/planeamiento-recursoshumanos.shtml>. [Consulta: diciembre, 2014].
41. Machado Labrada, D. (2011) 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, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
42. Marrero Fornaris, C. (2002) Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana.
43. Marsán Castellanos, J. y otros. (1987). La Organización del Trabajo. Tomo I. Editorial ISPJAE. Ciudad de la Habana.
44. Medero, A. (2012). Determinación de las plantillas de cargos en áreas de oficina en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Holguín. Presentada en opción del título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
45. MININT, (2012). Análisis y Propuesta de la Plantilla del Órgano de Trámites. Holguín, O.I.A.P., Holguín.
46. MININT, (2012). Pasos organizativos para la implementación de la integración de la actividad de Trámites en Provincias., O.P. Dirección de Control, La Habana.
47. MININT, (2013). Bases del Reordenamiento del Ministerio de Interior, La Habana.
48. Nieves Julbe, A.F. (2010) Procedimiento para Implantar el ambiente de control a través de procesos claves del sistema de gestión integrada del capital humano. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
49. Nieves Julbe, A.F. (2008) La Organización del Trabajo. Importancia y antecedentes. La organización del Trabajo en Cuba. Procedimientos que se han utilizado para realizar estudios de organización del trabajo.
50. Noda Hernández, M. (2004) Modelo y procedimiento para la medición y la mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas.
51. Norma Cubana NC 3000:2007 Sistema integrado de gestión capital humano-Vocabulario: Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), La Habana, Cuba.
52. Norma Cubana NC 3001:2007 Sistema integrado de gestión capital humano –Requisitos: Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), La Habana, Cuba.

53. Norma Cubana NC 3002:2007 Sistema integrado de gestión capital humano –Implementación: Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), La Habana, Cuba.
54. Pereda, S. (1999/b). Planificación estratégica de Recursos Humanos en, Estructura, Organización y Gestión de los Recursos Humanos. Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE). Madrid. España: Universidad Politécnica de Madrid.
55. Pérez Campaña, M. (2005) Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministros. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras. Tesis para optar por el grado científico de doctor en ciencias técnicas. Universidad Central de Las Villas “Martha Abreu”, Santa Clara.
56. Pérez Campdesuñer. R. (2005). Tecnología para la gestión de la calidad a nivel de destinos turísticos. Apuntes para la tesis doctoral. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Holguín.
57. Pérez Campdesuñer, R. (2006) Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Holguín.
58. Puchol, L. (1997). Dirección y Gestión de los Recursos Humanos (3ra ed.). Madrid, España: Díaz de Santos.
59. Reyna Góngora, L. A. (2012). Determinación de las necesidades de personal en el área de Pisos del hotel Playa Costa Verde. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad “Oscar Lucero Moya”, Holguín.
60. Robbins, S. (2006) Comportamiento organizacional. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
61. Ronda Pupo, G. (2003) Modelo de Dirección Estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto cubano. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. La Habana.
62. Sánchez Rodríguez, A. (2007) Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades de Interface de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Holguín
63. Santana Rodríguez. M (2008). Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos en EMPRESTUR Las Tunas. Tesis para optar por el título de Master en Gestión Turística. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya
64. Sikula, G. J. (1994). Administración de Recursos Humanos en empresas México: Ed. Limusa: 512p

65. Tamayo García, Y. (2008). Determinación de las necesidades de personal en las áreas de Restaurante y Bar-Piscina de la UEB Villa "El Bosque" Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
66. Tamayo García, Y. (2013). Perfeccionamiento del diseño organizacional con la correcta organización del trabajo. Aplicación parcial en el Grupo Empresarial de la Construcción Granma. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
67. Werther, W. (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw -Hill / Interamericana.
68. Werther, W. B. y Davis, K. (2001). Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta edición: Ed. Mc Graw Hill, México.

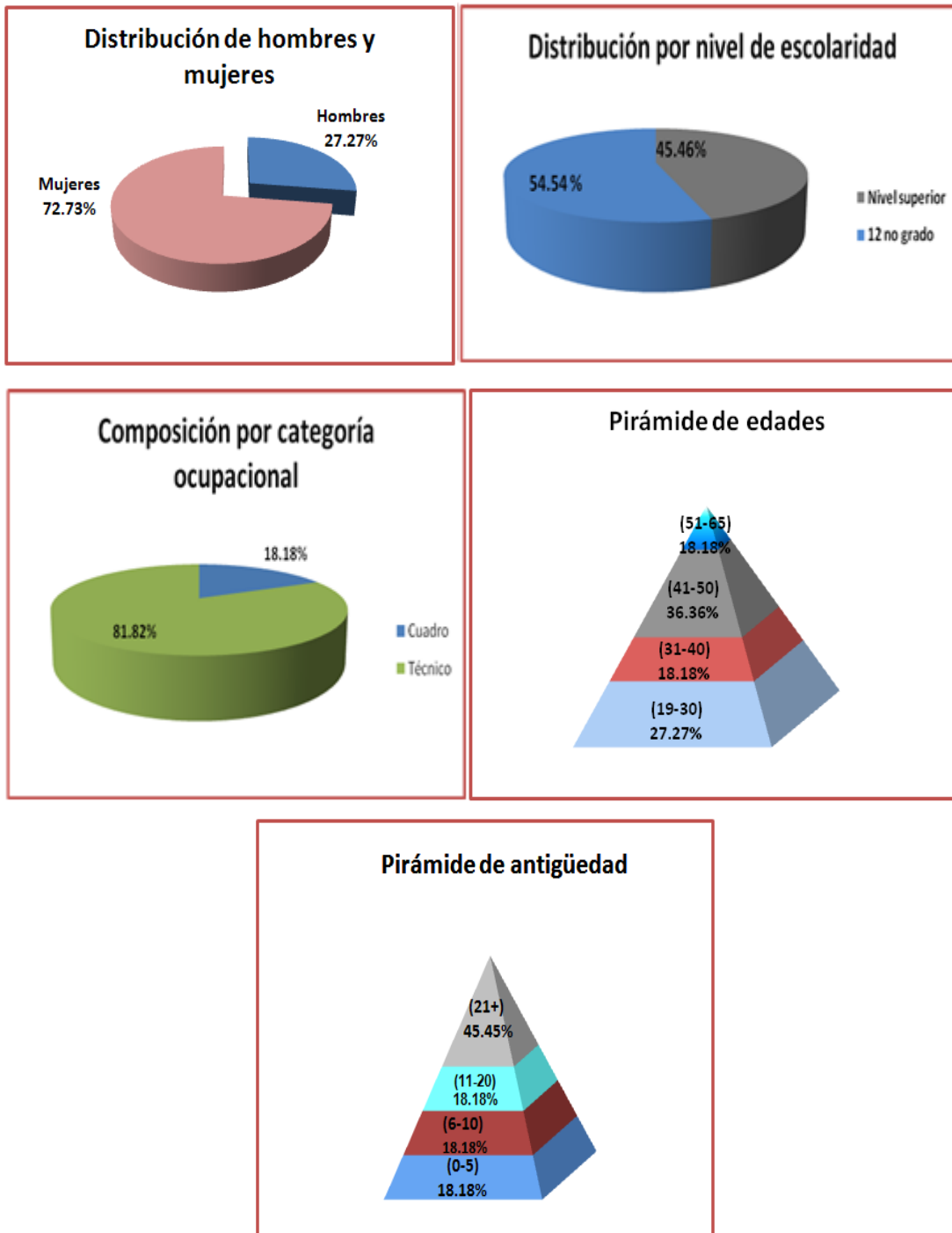
## ANEXOS

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





## Anexo 2. Composición de la fuerza de trabajo



### Anexo 3. Encuesta para determinar el grupo de expertos, así como su coeficiente de competencia

Estimado compañero (a):

Un grupo de investigadores se encuentra realizando un estudio para la planeación de los recursos humanos en la organización. Para ello, es preciso, contar con un grupo de expertos que contribuya con sus conocimientos en esta investigación.

Se ha seleccionado a un grupo de investigadores, entre los cuales usted se encuentra, que han trabajado en este campo y poseen conocimientos al respecto, para de ellos seleccionar aquellos que sean expertos y puedan colaborar con la obtención de información que tributen a la investigación.

Es de mucha utilidad contar con su opinión; la misma contribuirá a un mejor desarrollo de la investigación. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

1. Evalúe el grado de competencia que usted considera que posee cada investigador sobre el tema en análisis, considerando la escala ascendente desde 1 hasta 10 (mayor grado de competencias). Puede incluir a otros investigadores si lo considera necesario

Investigadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A.										
B.										
C.										
D.										
E.										

2. Realice una autovaloración sobre el grado de incidencia que ha tenido en su conocimiento cada una de las fuentes de información que se relacionan seguidamente. Marque con una X, según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo) el grado de influencia

Fuente del conocimiento	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizados por usted			
Experiencia de trabajo en la actividad			
Trabajo de autores nacionales consultados			
Trabajo de autores extranjeros consultados			
Su propio conocimiento del estado del problema en el territorio y el país			
Su intuición			

Muchas gracias por su colaboración

#### Anexo 4. Procesamiento de la encuesta para la selección de los expertos

Investigadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Moda	Media	$k_c$
A. Jefe Órgano de Trámites							2	1	1	5	10	9,1	0,91
B. Segundo Jefe Trámites							4	3		2	7	8	0,8
C. Jefe Unidad 3						4	1	2	2		6	7,2	0,72
D. Oficial de Coordinación y Apoyo			1	1	3	4					6	5,1	0,51
E. Oficial de Cuadros Personal y Preparación							2	4	2	1	8	8,2	0,82
F. Oficial de Información y Análisis							4	1	3	1	7	8,1	0,81
G. Técnico en Recursos Humanos							2	5	2		8	8	0,8
H. Primer Oficial de Trámites Unidad 3						1	2	2	3	1	9	8,1	0,81
I. Primer Oficial de Trámites Órgano Provincial							1	3	4	1	9	8,6	0,86

- **Determinación del coeficiente de competencia de los posibles expertos y su selección**

Investigadores	$k_c$	$k_a$	K	Investigador seleccionado como experto
A. Jefe Órgano de Trámites	0,91	1	0,955	X
B. Segundo Jefe Trámites	0,8	0,9	0,85	X
C. Jefe Unidad 3	0,72	0,9	0,81	X
D. Oficial de Coordinación y Apoyo	0,51	0,7	0,605	
E. Oficial de Cuadros Personal y Preparación	0,82	0,9	0,86	X
F. Oficial de Información y Análisis	0,81	0,8	0,805	X
G. Técnico en Recursos Humanos	0,8	0,8	0,8	X
H. Primer Oficial de Trámites Unidad 3	0,81	0,8	0,805	X
I. Primer Oficial de Trámites Órgano Provincial	0,86	0,7	0,78	

**Criterio de selección  $K_c \geq 0.8$**

## Anexo 5. Aplicación del método Delphi para la determinación de los factores de evolución de la plantilla a mediano y largo plazo.

1. Ronda:

¿Cuáles de los siguientes elementos, en su criterio podrían traer variaciones en las necesidades de personal de la entidad a mediano y largo plazo?

Elementos	Expertos.							C
	1	2	3	4	5	6	7	
Jubilaciones	X	X	X	X	X	X	X	100
Cambio de Carnet de Identidad (CI)		X	X					28,6
Licencia de maternidad	X	X		X	X	X	X	85,7
Accidente de trabajo			X					14,3
Baja laboral	X	X	X	X	X		X	85,7
Incremento de la demanda de CI y pasaporte	X	X	X	X	X	X	X	100
Servicio militar								0
Enfermedad				X		X		28,6
Cambios en la tecnología		X			X			28,6

Jubilaciones, Licencia de maternidad, Baja laboral, Incremento de la demanda internacional

2. Ronda:

¿En qué rango considera usted probable que se incremente la demanda de pasaportes en los próximos tres años?

Porcentaje de incremento de la demanda de pasaportes en los próximos tres años	Expertos.							C
	1	2	3	4	5	6	7	
Menos del 1%								0
De un 2 a un 4%								0,0
De un 5 a un 7%							X	14,3
De un 8 a un 10%	X	X	X	X	X	X		85,7
Más de un 10%								0

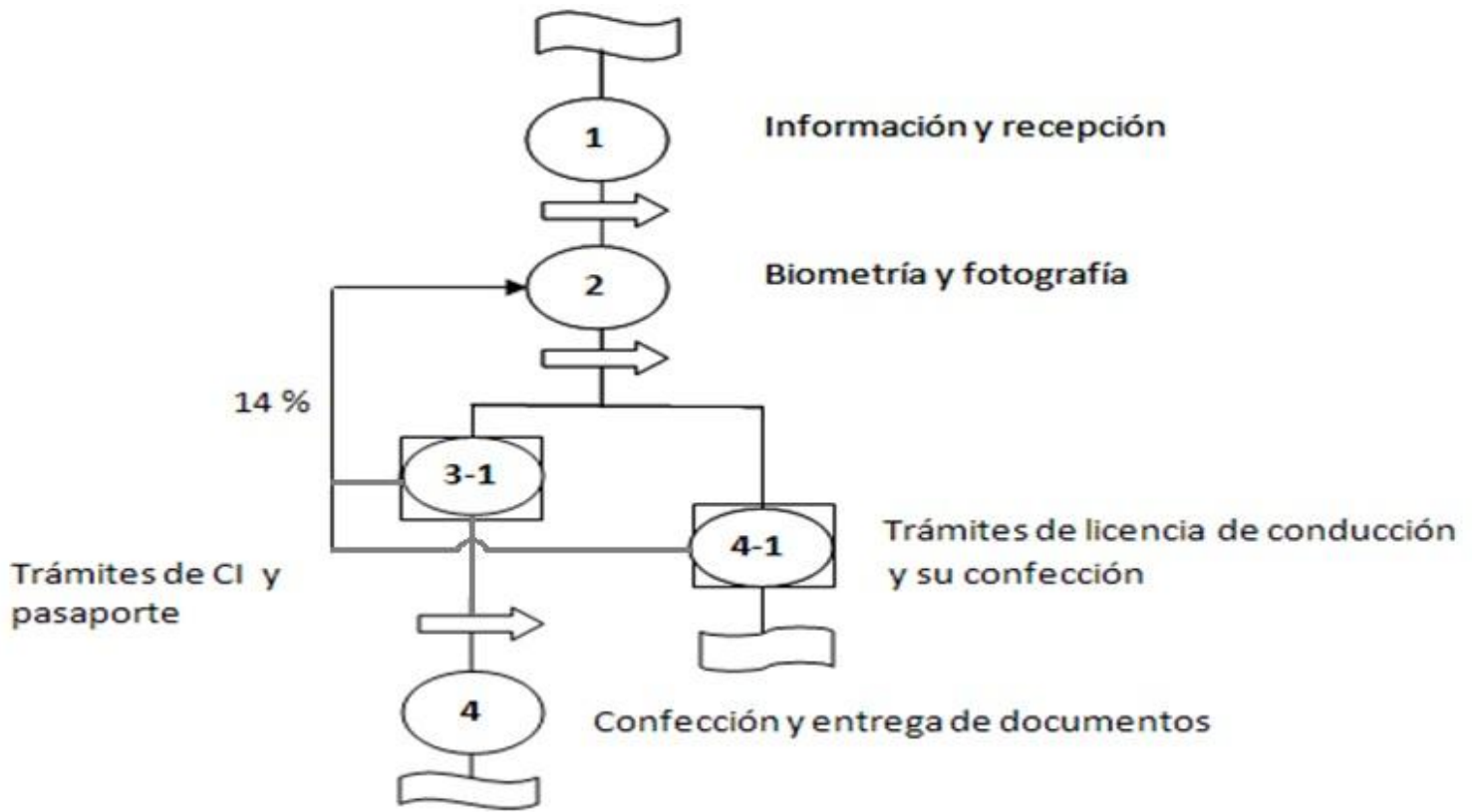
3. Ronda:

¿En qué rango considera usted probable que se incremente la demanda de pasaporte en los próximos cinco años?

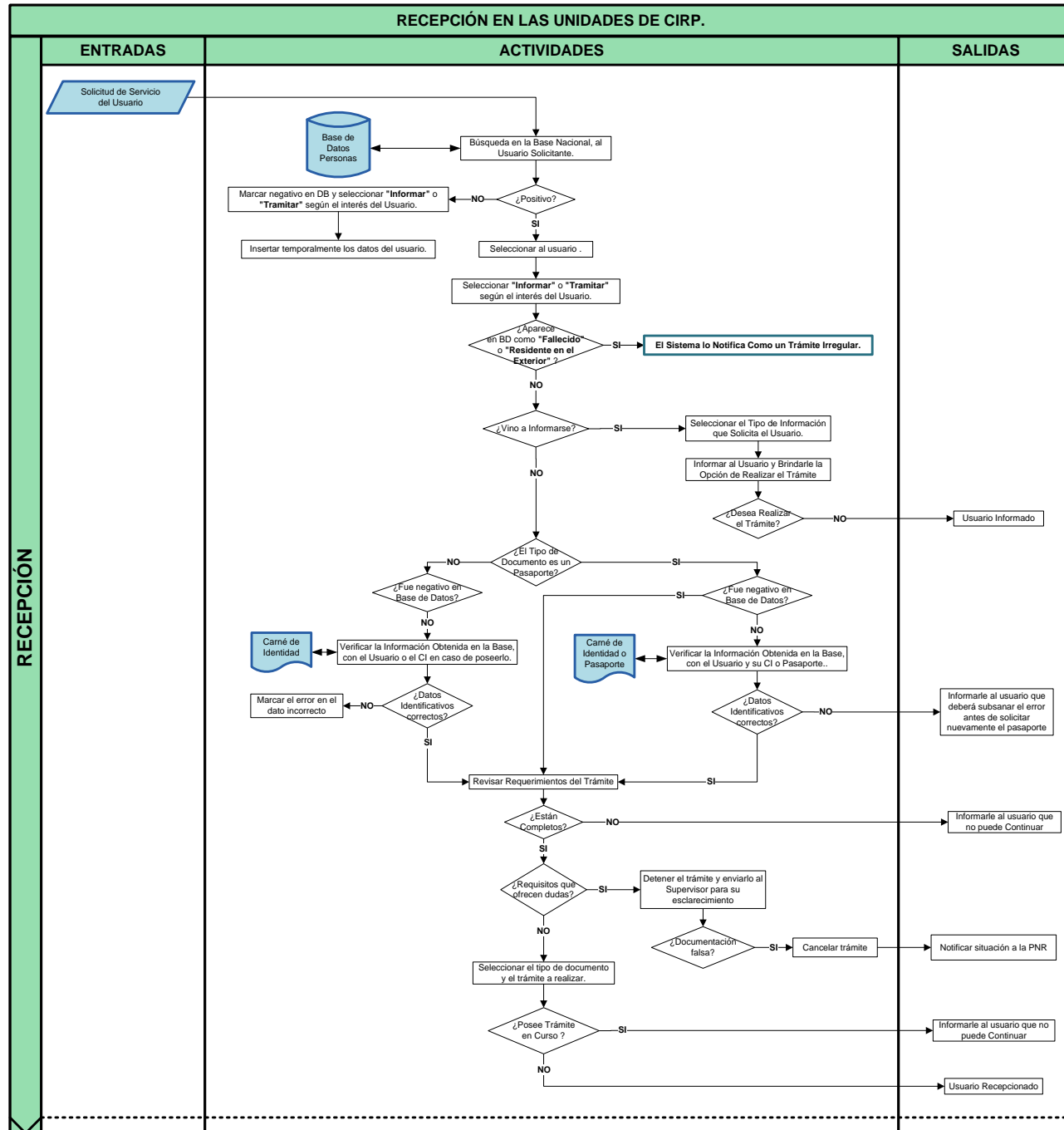
Porcentaje de incremento de la demanda de pasaportes en los próximos cinco años	Expertos.							C
	1	2	3	4	5	6	7	
Menos del 1%								0
De un 2 a un 4%								0
De un 5 a un 7%								0
De un 8 a un 10%					X			14,3
Más de un 10%	X	X	X	X		X	X	85,7



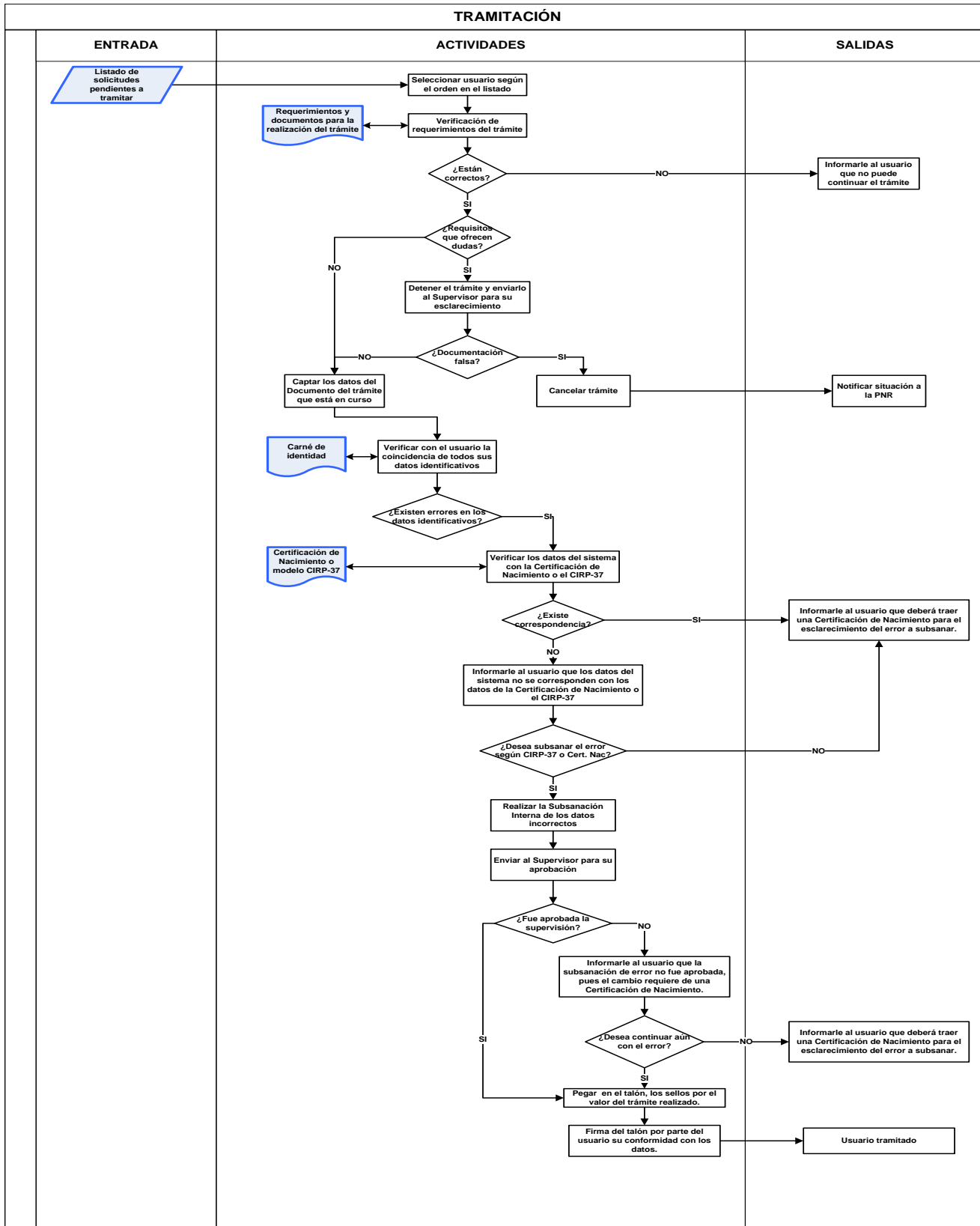
Anexo 6. Diagrama OTIDA de los procesos de la Unidad de Trámites 3



# Anexo 7. Diagrama de flujo para la operación de información y recepción



## Anexo 8. Diagrama de flujo de la operación tramitación

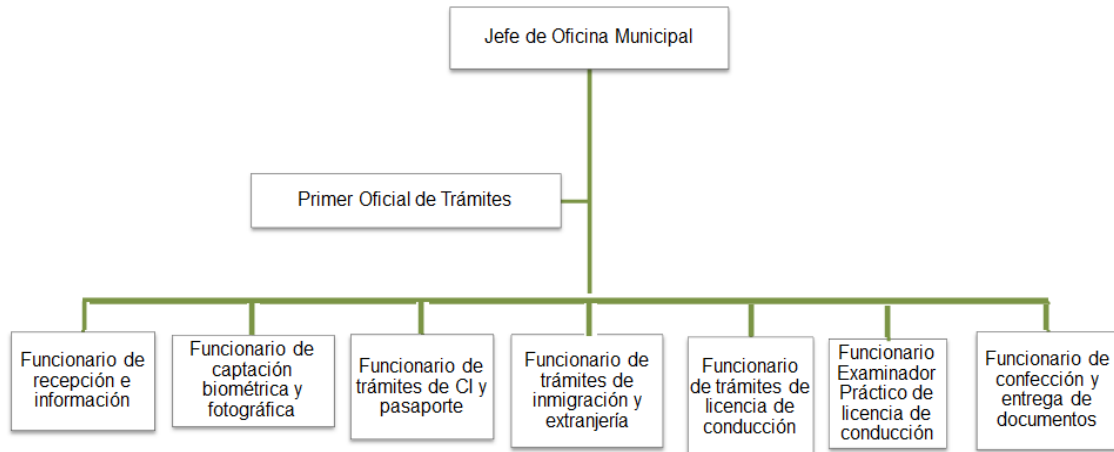




## Anexo 9. Profesiograma del cargo de funcionario de información y recepción

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

### UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA FUNCIONAL



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

### FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL CARGO:

1	Brinda información sobre los servicios que se prestan.
2	Solicita a los usuarios la presentación de los documentos necesarios de acuerdo al trámite a realizar.
3	Consulta los registros operativos correspondientes a las personas naturales y jurídicas que interesan la tramitación. De detectarse irregularidades, informa de inmediato al Jefe de Unidad.
4	Analiza y verifica si los documentos establecidos, de acuerdo al trámite que se solicita, se corresponden con las exigencias, enfatizando en el cotejo de las firmas de las personas autorizadas con el registro de facsímiles autorizado por el jefe facultado.
5	Mantiene estricta compartimentación durante el proceso de verificación por las bases operativas, debiendo permanecer en el área sólo la persona que esté siendo atendida, si fuera necesario, a la que no le dará ningún tipo de información de interés operativo.
6	Mantiene en secreto su clave de acceso a los sistemas automatizados y la cierra en todos los momentos que se ausente de su puesto de trabajo, así como apaga la máquina computadora en los horarios de descanso establecidos dentro de la jornada laboral.
7	Informa el trabajo realizado, con la periodicidad que decida la jefatura.

**Anexo 9. Continuación. Profesiograma del cargo de funcionario de información y recepción**

COMPETENCIAS DEL CARGO	INDICADORES DE COMPETENCIAS	NIVEL				
		1	2	3	4	5
Orientación a los usuarios	Se esfuerza por informar y resolver las necesidades de los usuarios, mostrando voluntad para ayudarlos y servirlos en las solicitudes de los trámites demandados.					X
Orientación a la obtención de resultados	Demuestra su esfuerzo por trabajar bien y alcanzar estándares establecidos.					X
Capacidad de dominio, organización e integración de los procesos	Conocimiento integral de los procesos y la legislación vigente para su aplicación en la unidad organizativa				X	
	Domínio de las interrelaciones entre los procesos				X	
	Establecimiento de mecanismos que orienten las acciones individuales hacia los objetivos y misión					X
Orientado a manifestarse con vocación al servicio que presta	Es consecuente con los procedimientos y normas establecidos en su actividad laboral.					X
	Realiza su trabajo de forma transparente y con el más estricto apego a la ley.					X
Facilidades comunicativas	Tiene fluidez y facilidad en la comunicación oral.					X
	Transmite de forma clara y coherente.					X
	Sabe escuchar los diversos criterios.				X	
	Admite sugerencias de su jefe inmediato y compañeros de trabajo ante cualquier caso de duda.				X	
Orientado a la autosuperación	Se preocupa por recibir cursos para superarse.				X	
	Accede a las vías más actualizadas de información.				X	
Integridad personal	Se mantiene trabajando eficazmente en situaciones de decepción, como las quejas recibidas por los usuarios por inconformidad en la prestación del servicio o por problemas en el funcionamiento del Sistema Automatizado.				X	
	Mantiene el autocontrol en situaciones estresantes, como la acumulación de usuarios que demandan la prestación de los servicios.					X

## Anexo 9. Continuación. Profesiograma del cargo de funcionario de información y recepción

REQUERIMIENTOS PRELIMINARES				
Requisitos de Instrucción	Formación académica mínima: Graduado de Nivel Medio Superior			
	Necesidad de Adiestramiento: No			
	Especialidades preferentes: Informática			
	Conocimientos específicos:	Elementales	Medios	Superiores
	Idioma inglés	x		
	Computación		x	
Requisitos Profesionales	Necesidad de experiencia previa: No			
	Cantidad mínima de experiencia:			
	Tipo de puestos, áreas y organizaciones preferentes:			
Requisitos Físicos o Aparenciales Relevantes: nada a señalar				
Otras Exigencias: No poseer antecedentes penales.				
RESPONSABILIDAD				
Sobre bienes: Uso adecuado de los medios bajo su responsabilidad.				
Sobre la documentación: Evitar cualquier alteración, falsificación o pérdida de algún documento o información requerida.				
Sobre la relación con los usuarios: Mantener una relación cordial con los usuarios basada en el respeto y comprensión.				
Sobre la calidad del servicio: Velar porque los usuarios, tanto internos como externos, queden satisfechos con sus servicios.				
Nivel de decisión en el cargo ( Autoridad): En cuanto a sus funciones y tareas				
Relaciones: Internas: Jefe de Oficina, Primer Oficial y funcionarios ; Externas: Usuarios				
CONDICIONES ORGANIZATIVAS				
Área de trabajo: Puesto de información y recepción.				
Régimen de trabajo y descanso: La duración de la Jornada Laboral de 8 horas diarias, 44 horas semanales y 195 horas mensuales, con 30 minutos diarios de TDNP.				
Horario de Trabajo: De 8:00 am a 7:00pm de Lunes y Miércoles, de 8:00am a 5:00pm Martes, Jueves y Viernes, y Sábados de 8:00am a 12:00m.				
Equipos, medios de trabajo y herramientas necesarias para el desempeño: Computadora y sus accesorios, materiales de oficina, medios de comunicación (teléfono).				

## Anexo 9. Continuación. Profesiograma del cargo de funcionario de información y recepción

CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO.		
<b>Condiciones ambientales y características del trabajo:</b> Puesto de trabajo con adecuada distribución de espacio, iluminación y ventilación.		
<b>Factores de Riesgo:</b> Estrés, caída a diferente nivel, caída al mismo nivel, enfermedad del túnel carpiano por mala manipulación del mouse.		
<b>Medios de Seguridad:</b> No		
<b>Tipo y Grado de Esfuerzo</b>	<b>Físico:</b> Bajo	
<b>Característico:</b>	<b>Mental:</b> Alto	
CULTURA ORGANIZACIONAL		
<b>Expectativas del comportamiento:</b> Su comportamiento debe estar acorde con todas las normas de disciplina, y con el código de ética de los miembros del Ministerio del Interior. Tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales establecidas para la realización de los trámites que se realizan en la organización.		
<b>Clima organizacional:</b> Los valores a tener presente son: laboriosidad, confiabilidad y la fidelidad a la Patria y a los principios éticos de la Revolución		
Elaborado por:	Firma:	Fecha:
Revisado por:	Firma:	Fecha:
Aprobado por:	Firma:	Fecha:

## **Anexo 10. Determinación de las necesidades cuantitativas de personal de los cargos de funcionarios de captación biométrica y fotográfica, de trámites de CI y pasaporte y de licencia de conducción**

### **1. Cargo funcionario de captación biométrica y fotográfica**

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

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

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

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

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

La carga calculada fue de 1 420.78 min/sem.

El fondo de tiempo (capacidad) se tomó de una semana siendo 2 475 min/sem teniéndose en cuenta los tiempos de descanso y necesidades personales.

**Anexo 10. Continuación. Determinación de las necesidades cuantitativas de personal de los cargos de funcionarios de captación biométrica y fotográfica, de trámites de CI y pasaporte y de licencia de conducción**

**2. Cargo de funcionario de trámites de CI y pasaporte**

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

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

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

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

Tabla 5. Datos históricos de la demanda promedio semanal

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

La carga calculada fue de 6 417.7 min/sem.

El fondo de tiempo (capacidad) se tomó de una semana siendo 2 475min/sem teniéndose en cuenta los tiempos de descanso y necesidades personales.

## **Anexo 10. Continuación. Determinación de las necesidades cuantitativas de personal de los cargos de funcionarios de captación biométrica y fotográfica, de trámites de CI y pasaporte y de licencia de conducción**

### **3. Cargo de funcionario de licencia de conducción**

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

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

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

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

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

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

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

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

**Anexo 11. Resumen de los cálculos de la necesidad cuantitativas de personal en la Unidad 3 de Trámites.**

Cargos	Q (min/sem)	Ft (min/sem)	Cantidad de funcionarios		
			Actuales	Calculados	Necesarios
Funcionario de información y recepción	1322.35	2475	1	0.53	1
Funcionario de captación biometría y fotografía	1420.78	2475	1	0.57	1
Funcionario de trámite de CI y pasaporte	6417.7	2475	2	2.59	3
Funcionario de trámite de licencia de conducción	8:00am-12:00m	571.17	1	0.42	1
	1:00pm-5:00pm	480		0.53	
Funcionario de confección y entrega de documentos	1812	2475	1	0.73	1
Funcionario de inmigración y extranjería	7227,5	2 475	3	2,92	3