



Fecha de presentación: 2-12-2021 Fecha de aceptación: 15-3-2022 Fecha de publicación: 7-10-2022

**¿Cómo citar este artículo?**

García Navarro, L., Carpio Camacho, A. (sept-dic 2022). De la planeación estratégica de los recursos humanos al reordenamiento laboral: una experiencia espirituana *Revista Márgenes*, 10 (3), 61-80  
<https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/workflow/index/1542/5>

**TÍTULO: DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS AL REORDENAMIENTO LABORAL: UNA EXPERIENCIA ESPIRITUANA**

**TITLE: FROM THE STRATEGIC PLANNING OF HUMAN RESOURCES TO LABOR REALIGNMENT: AN EXPERIENCE FROM SANCTI SPIRITUS**

MSc. Ludmila Eugenia García Navarro<sup>1</sup>

Email: [luamila@uniss.edu.cu](mailto:luamila@uniss.edu.cu)

 <https://orcid.org/0000-0001-5064-251X>

Dr. C. Adilen Carpio Camacho<sup>1</sup>

Email: [adilen@uniss.edu.cu](mailto:adilen@uniss.edu.cu)

 <https://orcid.org/0000-0002-8089-3333>

<sup>1</sup> Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Facultad de Ciencia Técnicas y Empresariales, Departamento de Ingeniería Industrial. Sancti Spíritus, Cuba.

**RESUMEN**

**Introducción:** La planeación estratégica de los recursos humanos es considerada uno de los procesos básicos para la Gestión de los Recursos Humanos, una de sus intenciones es prever cuántos empleados y de qué tipo se necesitan, a corto, mediano y largo plazo, para alcanzar incrementos en la productividad del trabajo, como elemento indispensable en el

© Ludmila Eugenia García Navarro, Adilen Carpio Camacho



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>  
[margenes@uniss.edu.cu](mailto:margenes@uniss.edu.cu)

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

---

reordenamiento laboral, que pretende colocar la fuerza de trabajo en función de las metas de cada organización.

El artículo que se presenta es el resultado de un estudio realizado, bajo el paradigma mixto de investigación, en la Unidad Empresarial de Base: Aseguramiento y Servicios de la Agricultura en Sancti Spíritus, que tuvo como **objetivo** aplicar el procedimiento diseñado por Abreu (2014) y adaptado a las condiciones del contexto, para determinar la plantilla de cargo.

Para el desarrollo de este trabajo se aplicaron **métodos** del nivel teórico, empírico y de la estadística descriptiva.

Como **resultados y conclusiones** se muestra la posibilidad del reajuste de tres plazas de cargos técnicos, es decir, la reducción del promedio de trabajadores y con ellos la composición de la plantilla de cargo, un ahorro del fondo de salario de la Unidad Empresarial de Base como promedio de 132,330.00 pesos y un incremento en la productividad del trabajo por la disminución del promedio de trabajadores.

**Palabras clave:** planeación estratégica de recursos humanos; plantilla de cargo; productividad del trabajo; reordenamiento laboral.

**ABSTRACT**

**Introduction:** The strategic planning of human resources is considered one of the basic processes for Human Resources Management. One of its intentions is to anticipate how many employees and what type are needed, in the short, medium and long term, to achieve an increase in labor productivity, as an essential element in labor realignment, which aims to position the workforce according to the goals of each organization.

This paper is the result of a study carried out using the mixed research paradigm, in the Base Business Unit: Assurance and Agricultural Services in Sancti Spíritus with the **objective** of applying the procedure designed by Abreu (2014) adapted to the conditions of the context, to determine the position template.

**Methods:** methods from the theoretical, empirical and descriptive statistics levels were applied. Concerning **results** and **conclusions**, the possibility of the readjustment of three technical positions is shown, that is, the reduction of the average number of workers and with them the composition of the position template, a saving of the salary fund of the Base Business Unit with

© Ludmila Eugenia García Navarro, Adilen Carpio Camacho



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

---

an average of 132,330.00 pesos and an increase in labor productivity due to the decrease in the average number of workers.

**Keywords:** strategic human resources planning; position template; labor productivity; labor realignment.

## INTRODUCCIÓN

La actual Gestión de Recursos Humanos (GRH) ha superado a la tradicional Dirección o Administración de Personal, reconoce que el recurso humano es el factor principal en la gestión empresarial y que su proyección estratégica requiere los enfoques sistémicos, interdisciplinario, transdisciplinario, participativo, proactivo, de procesos y de competencias laborales. Entre los rasgos y tendencias de la actual GRH la formación, o el nivel de preparación de los recursos humanos, es determinante, sobre todo para que empresas y naciones puedan “saltar” a la contemporaneidad de este siglo XXI con su desarrollo tecnológico y puedan ser competitivas (Santos and Rodríguez 2018, Santos 2018).

Desde hace algún tiempo, Cuba se encuentra inmersa en un proceso de reordenamiento laboral. El mismo pretende revisar plantillas para lograr un elevado grado de eficiencia y un aumento de la productividad, tributando a la máxima satisfacción de las partes interesadas. Para ello debe apoyarse en un elevado desempeño laboral y el desarrollo de competencias que provoquen un salto cualitativamente superior en el desempeño general de las empresas como ha sido refrendado en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 (PCC, 2017). Todo ello contribuiría significativamente al desarrollo de la sociedad cubana en general. Mejorar la plantilla debe optimizar el capital humano poseído por las personas que trabajan (León y Díaz, 2019).

La Unidad Empresarial de Base (UEB) de Aseguramiento y Servicios Sancti Spiritus perteneciente a la Empresa Aseguramiento y Servicios (EAS) del MINAGRI, inmersa en el reordenamiento laboral, presenta debilidades en diferentes indicadores de trabajo y salario, tales como el promedio de trabajadores, el que no se ejecuta en su totalidad y deja reserva de fuerza de trabajo planificada sin utilizar; el Valor Agregado Bruto (VAB) y la productividad del trabajo. Otro indicador es el salario medio, el cual disminuye a mayor ritmo que la productividad y se sobregiran los gastos con relación a los ingresos tanto dentro del mes como acumulado.

© Ludmila Eugenia García Navarro, Adilen Carpio Camacho



**ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL**

---

En correspondencia con todo lo anterior, el presente artículo se propone socializar con la comunidad científica la experiencia en la aplicación del procedimiento, científicamente argumentado, diseñado por Abreu (2014) y adaptado a los requerimientos de la entidad objeto de estudio, en la que se determina la plantilla de cargo a partir del diagnóstico realizado. El mismo permite un balance entre los trabajadores directos e indirectos a la producción y logra índices de nivel productivo, basado en el principio de Pareto el cual plantea que el 80% de un problema es causado por el 20% de las causas, los pocos vitales y los muchos triviales o los pocos vitales y los muchos útiles.

**DESARROLLO**

Durante las dos últimas décadas la situación económica de Cuba ha experimentado un deterioro considerable que ha tenido causas externas e internas y que condicionan el proceso de reordenamiento laboral que hoy se realiza y en el cual la problemática del empleo ha tenido una importante transformación.

El derrumbe del campo socialista, la desintegración de la Unión Soviética y el recrudecimiento del bloqueo, de una parte, unidos a una caída de la productividad, a “la necesidad impostergable de lograr enfrentar, en un largo plazo, el déficit de fuerza de trabajo que provoca el proceso de envejecimiento y la baja natalidad” (Valdez y Rivas, 2018, p.3), el incremento de la economía subterránea y el subempleo, la existencia de plantillas infladas y al mismo tiempo el “desequilibrio extremo en cuanto a la distribución de trabajadores por sectores claves para la economía del país...,” (Valdez y Rivas, 2018, p.4), de la otra, han hecho necesario el reordenamiento laboral. Para dicho proceso Cuba demanda de una GRH que genere un valor añadido, muy necesario e importante para la eficiencia de la empresa estatal socialista.

Para lograr este propósito el Estado ha formulado un grupo de normas jurídicas, entre las que se encuentra el Decreto Ley 34, del presente año, que regula los principios de organización y funcionamiento del Sistema Empresarial Estatal Cubano, además de otorgar total autonomía a la empresa estatal cubana, así como la responsabilidad, entre otras, de aprobar la estructura y la plantilla de cargo en las entidades.

La problemática de la productividad del trabajo y su vínculo con la adecuada planeación de recursos humanos y el reordenamiento laboral ha sido objeto de análisis en Cuba en los

© Ludmila Eugenia García Navarro, Adilen Carpio Camacho



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

---

diferentes Períodos de Sesiones de la Asamblea Nacional del Poder Popular. En correspondencia, Valdez y Rivas (2018) valoran como causa del decrecimiento de la productividad en el país cuestiones asociadas al subempleo y al exceso de plantillas en muchas actividades que tendrían que ser enfrentados necesariamente con un proceso de reordenamiento laboral.

Algunos autores como Simancas, Silvera, Garcés y Hernández (2018) asumen la productividad como la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para alcanzarla. En esta misma línea de pensamiento, Murrieta, Rodríguez y Duran (2017), definen la productividad como el uso efectivo de recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de diversos bienes y servicios. Consiste en lograr más productos con la misma cantidad de recursos. Es decir, el grado de productividad a conseguirse en una organización dependerá definitivamente del manejo de sus recursos humanos y de la forma en que estos se capitalicen. *Dado que es el capital humano quien utiliza o maneja los recursos —ya sean económicos, tecnológicos o materiales— de la empresa, este se convierte, pues, en un factor fundamental para la obtención de valor agregado (Gómez y Lozano, 2017), de ahí la relevancia en su certera planeación estratégica.*

Pese a todo lo anterior, según Cuestas (2019), “en la literatura sobre GRH, el tratamiento de la planificación de los recursos humanos asociada a la optimización del capital humano, y de manera particular a la organización del trabajo, aludiendo a la determinación de plantilla, a los estudios de tiempos y métodos, y a los balances de cargas y capacidades, es en realidad escaso, y no ha sido tratada esa planificación en su nexos con la organización del trabajo con el rigor necesario”. (Cuestas, 2019, p. 6).

En este sentido (Torres Pérez and Fernández Estrada 2020) analizando las problemáticas de la empresa estatal cubana, inserta en una economía de planificación central, también aluden a las prescripciones en el manejo de la plantilla de trabajadores que se les asigna y no a la que requieren para obtener la mejor combinación de capital y trabajo.

La planificación estratégica de recursos humanos puede concebirse como un conjunto que integra las prácticas de recursos humanos con el objeto de preparar a la organización para lograr sus metas. Estas prácticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar

© Ludmila Eugenia García Navarro, Adilen Carpio Camacho



**ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL**

---

y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización.

Para algunos autores la planificación estratégica de RRHH consiste en disponer de las personas apropiadas, en los puestos correctos, con las habilidades suficientes, en los momentos correctos. Una visión más tradicional define planeación estratégica de RRHH como la determinación de excedente o déficit de personal, y la consiguiente aplicación de un programa de RRHH para responder a tal determinación (Pérez y Ponce, 2017).

Finalmente, si se trata de planear estratégicamente los recursos humanos que conduzcan a un adecuado reordenamiento laboral, no se puede pasar por alto las alternativas ofrecidas por Vila y Alarcón los cuales sugieren la evaluación y creación de un sistema de control que permita valorar de forma sistemática “las medidas a instrumentar en las diferentes instancias y actuar sobre los niveles de subempleo y descalificación de la fuerza de trabajo. Ello servirá de instrumento al Estado y, en específico, a la política laboral para realizar un reordenamiento constante de la fuerza de trabajo con mejores resultados en la eficiencia laboral y ajustada a las necesidades territoriales y locales”. (Vila Pérez, Alarcón Guerra et al., 2020. p. 4)

**MATERIALES Y MÉTODOS**

El estudio que sustenta este artículo se desarrolla bajo el paradigma mixto de investigación que se utiliza con el propósito de triangular y complementar la información que de este emana, aportando así una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno en estudio, indagaciones más dinámicas y un mayor rigor y solidez a la investigación.

La investigación tuvo lugar en la Unidad Empresarial de Base de Aseguramiento y Servicios Sancti Spíritus, perteneciente a la Empresa Aseguramiento y Servicios del MINAGRI. La población estuvo conformada por la totalidad de trabajadores de todas las áreas de la organización y, consecuentes con Sampieri (Hernández, Fernández et al., 2014), a partir de la utilización de un muestreo guiado por propósito se involucran en el estudio el 100 % de los trabajadores de los departamentos de Recursos Humanos y Contabilidad y Finanzas, siguiendo los criterios de que es allí donde se concentra la mayor cantidad de técnicos y por consiguiente el mayor incremento de fondo de salario, además son trabajadores que no generan Valor Agregado Bruto (VAB) por ser indirectos a la producción.

© Ludmila Eugenia García Navarro, Adilen Carpio Camacho

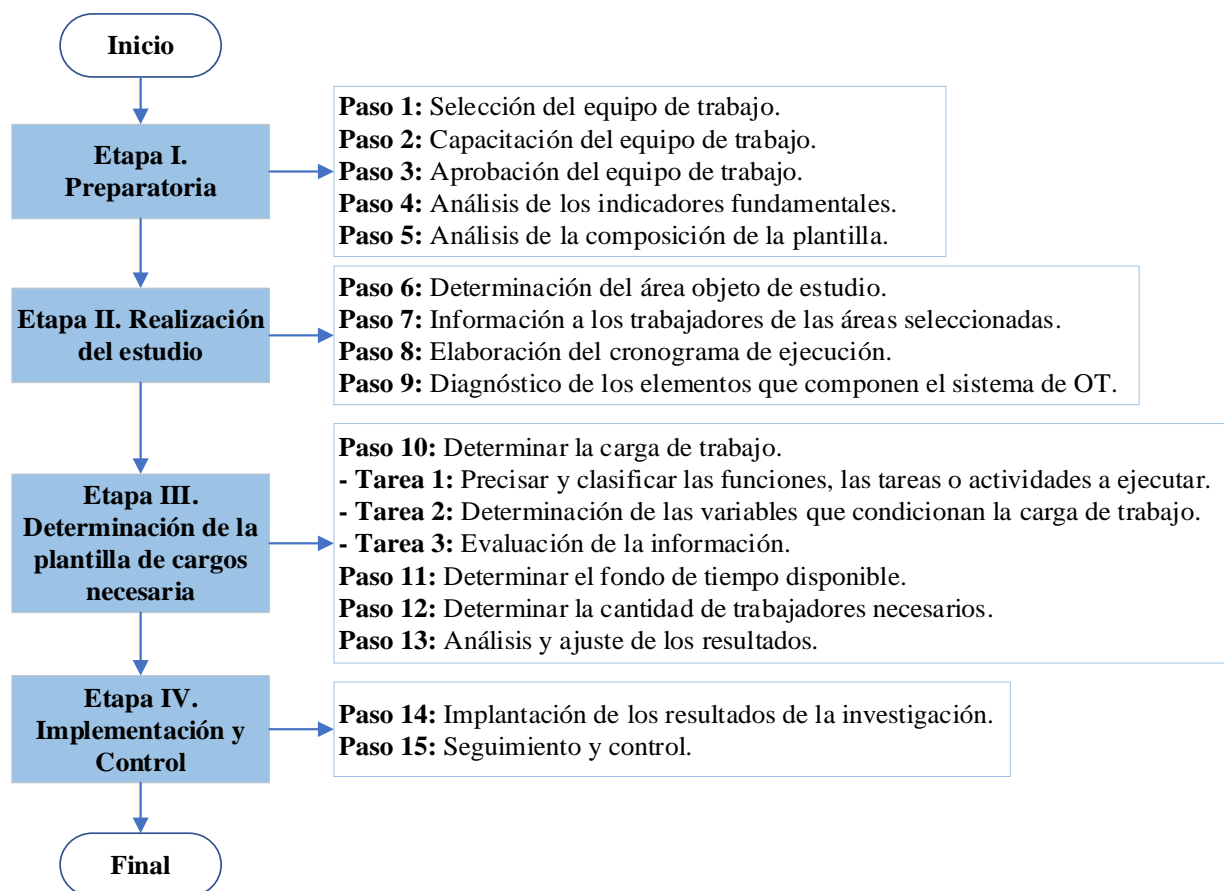




ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

El procedimiento aplicado fue el diseñado por Abreu (2014), adaptado a los requerimientos de la entidad objeto de estudio, donde sus pasos y etapas tributan al logro del objetivo de la investigación. Este procedimiento logra equilibrar lo cualitativo y lo cuantitativo, haciendo un mayor énfasis en el estudio de los cargos existentes en la organización. Una representación gráfica de dicho procedimiento aparece en la figura 1 que se muestra a continuación.

Figura 1: Procedimiento para determinar la plantilla de cargos



Fuente: Adaptado de Abreu (2014)

La Etapa I tiene como objetivo crear las condiciones organizativas a través de la capacitación y formación del equipo de trabajo, la información a los trabajadores garantizando la efectividad de la investigación. La misma consta de cinco pasos.

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

Para la selección del equipo de trabajo se propone utilizar el método de experto de Mendoza (2012), atendiendo a los calificadores de cargo de cada departamento, además de tener en cuenta a trabajadores con un alto prestigio, experiencia y compromiso en la organización.

Para la capacitación del equipo de trabajo formado se realizarán seminarios con especialistas de la UEB, de la universidad o consultores externos, con vistas a prepararlos para el estudio de la organización del trabajo y las técnicas a utilizar.

El análisis del comportamiento de los indicadores de empleo y salario acumulado del trimestre aporta los elementos necesarios para, de forma aleatoria, tomar la muestra a estudiar según por categoría ocupacional se concentren los salarios más elevados en el personal indirecto, o sea, en las áreas de regulación y control, para lo cual se analizará la plantilla de cargos.

La Etapa II tiene como objetivo identificar los problemas en materia de Organización del Trabajo y consta de 4 pasos. Utilizando la estadística inferencial y descriptiva se cuantifican los datos derivados del análisis de la plantilla de cargo por cada categoría ocupacional y el análisis que aportan los indicadores de empleo y salario, tales como: salario medio, fondo de salario, promedio de trabajadores y el cálculo de la productividad del trabajo utilizando el método del VAB. A partir del cual se elabora un cronograma de trabajo que permita iniciar un estudio de Organización del Trabajo, el cual incluye elementos como: la utilización de métodos y procedimientos, la normación del trabajo y la organización de los salarios.

En la Etapa III, derivadas de los resultados anteriores, se obtienen las áreas objeto de estudio, las cuales deben estar asociadas a trabajadores indirectos a la producción y con los mayores grupos salariales. Con la utilización de la técnica de balance de carga y capacidad se determina la cantidad de trabajadores necesarios. Se recurre a la siguiente expresión:

$$N = Q / Ft$$

N: cantidad de trabajadores necesarios por cada Q

Q: (carga de trabajo)

En estos casos se emplea la técnica continua (foto cronometraje) definiendo las tareas periódicas (aquellas que se repiten siempre en intervalos de tiempo determinados: diarias, semanales, mensuales), eventuales (la frecuencia de ejecución de las mismas no es siempre igual, así como tampoco es igual su complejidad y tiempo de duración) e imprevistas (no

© Ludmila Eugenia García Navarro, Adilen Carpio Camacho





ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

pueden ser previstas cuándo van a ocurrir, qué complejidad tendrán y qué tiempo demorarán, por lo que generalmente se estima entre un 10% y un 15% de la carga total).

Ft: fondo de tiempo que utiliza para la realización de cada tarea o función.

Por tanto, el Fondo de Tiempo será = 365 (días del año) - 6 (días feriados) - 52 (domingos) - 26 (sábados no laborales) - 24 (días de vacaciones) = 257 días = 2056 horas (257 \* 8horas).

Se realiza un análisis sobre la composición de la plantilla de cargo por categoría ocupacional y por índices de nivel productivo, o sea:

- Cumplimiento de la plantilla:

$$\% \text{ de cumplimiento de la plantilla} = \frac{\text{plantilla cubierta}}{\text{Total de la Plantilla}} \times 100\%$$

- Composición de la plantilla por categoría ocupacional:

$$\% \text{ de personal por categorías} = \frac{\text{Total personas por categoría}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100 \%$$

Este indicador se utiliza para conocer el porcentaje de la plantilla aprobada que está cubierta y su distribución por las diferentes categorías que existan.

### **Análisis del personal directo e indirecto para determinar el grado de implicación del mismo en la actividad fundamental**

- Distribución del personal directo de la plantilla:

$$\% \text{ de personal directo} = \frac{\text{Total de personal directo}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100\%$$

- Distribución del personal indirecto de la plantilla:

$$\% \text{ de personal indirecto} = \frac{\text{Total de personal indirecto}}{\text{Total de la plantilla}} \times 100\%$$

© Ludmila Eugenia García Navarro, Adilen Carpio Camacho



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

La composición de la plantilla se debe asegurar como mínimo el 80% de los trabajadores vinculados directamente a la producción, servicios o actividad fundamental .

**Determinación del índice de personal productivo:**

$$\text{Índice de personal productivo} = \frac{\text{Total de personal directo}}{\text{Total de personal indirecto}}$$

Este indicador permite compararlo con lo planteado por el principio de Pareto, el cual plantea que el 80% de un problema es provocado por el 20% de las causas.

Durante la Etapa IV, Implantación y Control, se plantea como objetivo determinar el impacto de las medidas aplicadas. Es necesario monitorear la evolución del procedimiento aplicado y la dirección de la empresa debe llevar a cabo nuevos estudios de aprovechamiento de la jornada laboral con el objetivo de lograr la mejora continua en materia de optimización del capital humano. En este paso se deben evaluar nuevamente los indicadores relacionados en la Etapa I para comprobar los efectos económicos de la implementación del procedimiento.

**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Una vez contextualizado el procedimiento seleccionado y aplicado en la Unidad Empresarial de Base de Aseguramiento y Servicios Sancti Spíritus se obtuvieron los resultados por etapa que se irán explicando seguidamente para su mejor comprensión.

**Etapa I: Etapa preparatoria**

El equipo de trabajo para la investigación conformado se obtuvo a partir de los cálculos correspondientes de los coeficientes de conocimiento, argumentación y competencia (Kc, Ka, K) y quedó integrado por siete expertos, con un ALTO coeficiente de competencia, según se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1.** Expertos seleccionados

Código del Experto	Kc	Ka	K	Competencia
1 Jefe de Dpto. de Capital Humano	1	0,80	0,9	ALTO
2	0,8	0,62	0,71	MEDIO

© Ludmila Eugenia García Navarro, Adilen Carpio Camacho



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

3 Especialista C en gestión de los recursos humanos	0,8	0,98	0,89	ALTO
4	0,4	0,60	0,5	MEDIO
5	0,6	0,66	0,63	MEDIO
6 Especialista C en gestión económica	1	1,00	1	ALTO
7	0,3	0,60	0,45	BAJO
8	0,5	0,70	0,6	MEDIO
9 Trabajador de reconocido prestigio	0,8	0,84	0,82	ALTO
10	0,6	0,80	0,7	MEDIO
11 Diplomante	0,9	0,88	0,89	ALTO
12	0,2	0,64	0,42	BAJO
13 Profesor de la Universidad José Martí Pérez	0,8	0,90	0,85	ALTO
14 Jefe el Dpto. Comercial	0,7	0,98	0,84	ALTO

**Fuente:** Elaboración propia

Para la capacitación del equipo de trabajo se organizaron talleres y seminarios con la participación de profesores de la universidad y consultores externos, en temas relacionados con organización del trabajo, así como todo lo referido a planeación estratégica de los recursos humanos. Se confeccionó un cronograma para la ejecución de dicho plan. Una vez creado y capacitado el equipo con la aprobación de la UEB, se realizó al cronograma para comenzar los estudios de Organización del Trabajo. Como punto de partida se realizó un análisis de los indicadores de empleo y salario al cierre del trimestre, con el objetivo de mostrar el comportamiento del cumplimiento con respecto a lo planificado y el crecimiento con respecto a igual período del año anterior, tal como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 2.** Indicadores fundamentales de empleo y salario

© Ludmila Eugenia García Navarro, Adilen Carpio Camacho



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

Indicador	Análisis del Acumulado						
	Real A. Ant.	Plan A. Actual	Real A. Actual	Variación			
				PLAN		REAL	
				Real-A. Ant. / Real-Actual		Real- A. Actual / Plan- A. Actual	
				%	Valor	%	Valor
Ingresos totales	3.998,4	4.297,0	4.086,3	102,2	0,3	95,1	(0,2)
Fondo de salario	1.567,2	1.167,5	1.094,0	69,8	(0,4)	93,7	(0,1)
Promedio de trabajadores	508	470	455	89,6	(38,0)	96,8	(15,0)
Ingreso por trabajador	7.871	9.143	8.981	114,1	1.272	98,2	(162)
Valor Agregado	2.559,9	3.570,4	2.003,7	78,3	1,0	56,1	(1,6)
Productividad por V.A.	5.039,2	7.596,6	4.403,7	87,4	2,6	58,0	(3,2)
Salario medio	3.085,0	2.484,0	2.404,3	77,9	(601,0)	96,8	(79,7)
Salario medio/ing. x trabaj.	39,20	27,17	26,77	68,3	(12,0)	98,5	(0,4)
Salario medio / Produt. x V.A.	61,2211	32,6996	54,5970	<b>0,5341</b>		<b>1,6697</b>	

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de los documentos que son emitidos por el departamento económico y de recursos humanos de la empresa al cierre de cada mes y en este caso del trimestre, se analizan los siguientes indicadores:

- ✓ Promedio de trabajadores se ejecuta a un 89.6% con respecto al real de igual período del año anterior, similar situación se presenta en igual período del año actual, donde no se cumple la cifra planificada y solo se ejecuta al 96.8%, pues en las áreas objeto de estudio existen plazas aprobadas y no cubiertas, lo que evidencia reservas de productividad.
- ✓ El VAB se deteriora con relación a lo planificado y con respecto a igual período del año anterior en 78,3%, lo que trae aparejado que la productividad decrezca en 87,4%. El salario medio crece a un ritmo superior que la productividad.

© Ludmila Eugenia García Navarro, Adilen Carpio Camacho



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

✓ La productividad del trabajo se cumple al 87.4% con respecto a igual período del año anterior mientras que decrece en 58% a lo planificado con respecto al año actual.

Además, se analiza la estructura de la plantilla de cargo con respecto a igual período del año anterior, la cual fue de 542 trabajadores aprobada, de ellos 508 cubierta, para un 93,7% de cumplimiento.

$$\% \text{ de cumplimiento de la plantilla} = \frac{508 \text{ trabajadores}}{542 \text{ rabajaores}} \times 100 = 93.7\%$$

La composición de la plantilla por categoría ocupacional se muestra a continuación:

$$\% \text{ de personal dirigente} = \frac{11}{508} \times 100 = 2\%$$

$$\% \text{ de personal técnico} = \frac{123}{508} \times 100 = 24.2\%$$

$$\% \text{ de personal administrativo} = \frac{1}{508} \times 100 = \%$$

$$\% \text{ de personal servicio} = \frac{188}{508} \times 100 = 37\%$$

$$\% \text{ de personal operario} = \frac{185}{508} \times 100 = 35.8\%$$

Ello quiere decir que en estos momentos cuenta con dirigentes ocupando el 2%, los cargos administrativos el 0,2%, los técnicos el 24,2%, los de servicio 37% y los operarios el 35,8%. Para determinar el grado de implicación de los trabajadores en la actividad se analiza la distribución del personal de la plantilla en directo e indirecto. El cálculo del mismo mostró los siguientes resultados: los trabajadores directos representan el 73,6% de la plantilla cubierta y los indirectos el 26,4% restante.

Al calcular el índice de personal productivo:

$$\text{Índice de personal productivo} = \frac{374}{134} = 2.79$$

O sea, que por cada trabajador indirecto a la producción (que son los comprendidos en las áreas de la Oficina Central) hay aproximadamente tres trabajadores directos, situación que indica una desproporción en el índice de nivel productivo según lo planteado por Pareto (el

© Ludmila Eugenia García Navarro, Adilen Carpio Camacho



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

80% de un problema es originado por el 20% de las causas, o lo denominado también como los pocos vitales y los muchos triviales o los pocos vitales y los muchos útiles).

**Etapas II: Realización del estudio**

Determinación del área objeto de estudio (Tabla 3). Después de analizada la plantilla de cargo, los resultados de los indicadores de empleo y salario y calculado el índice del nivel productivo, se decide tomar una muestra aleatoria, que comprende a los departamentos de Recursos Humanos y Contabilidad y Finanzas, perteneciente a las áreas de la Oficina Central, donde se concentra la mayor cantidad de técnicos y por consiguiente el mayor incremento de fondo de salario, además son los denominados trabajadores del conocimiento, los cuales intervienen de manera indirecta en los resultados del VAB.

**Tabla 3.** Composición de la plantilla de los Departamentos a estudiar

ÁREAS	PLANTILLA	PLANTILLA CUBIERTA	CATEGORÍA OCUPACIONAL				
			D	A	T	S	O
Dpto. Contabilidad y Finanzas	8	6	1	—	5	—	—
Dpto. Recursos Humanos	5	4	1	—	3	—	—
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>2</b>		<b>8</b>		

Fuente: Elaboración propia

Se les brinda Información a los trabajadores de las áreas seleccionadas objetivo del estudio donde se explica su importancia, alcance y duración. Se compartieron criterios de ambas partes propiciando la participación de los diferentes niveles de dirección y sindical. Y según el cronograma aprobado se procede a la realización del estudio de Organización del Trabajo, con énfasis en los elementos de normación.

**Etapas III: Determinación de la plantilla de cargo necesaria**

Determinar la carga de trabajo. La carga de trabajo se determinó a partir de la consulta y actualización del profesiograma de trabajo, del análisis y las estimaciones con trabajadores de experiencia, así como la observación directa. Los resultados fueron los siguientes:

La Dirección de Capital Humano arroja los siguientes resultados:

© Ludmila Eugenia García Navarro, Adilen Carpio Camacho





ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

- ✓ Especialista “C” en G Recursos Humanos (1) =  $\frac{152.52h/mes}{190.6 h/mes} \times 100 = 83.69\%$

Q<C: el trabajador se encuentra subutilizado

- ✓ Técnico A en Gestión Recursos Humanos (2) =  $\frac{124.47h/mes}{190.6 h/mes} \times 100 = 65.31\%$

Q<C: el trabajador se encuentra subutilizado

Mientras que la Dirección Económica muestra los siguientes resultados

- ✓ Especialista “C” en GE (1) =  $\frac{181.71h/mes}{190.6 h/mes} \times 100 = 95.33\%$

Q<C: el trabajador se encuentra subutilizado

- ✓ Técnico A en Gestión Económica (1) =  $\frac{176.55 h/mes}{190.6h/mes} \times 100 = 92.26\%$

Q<C: el trabajador se encuentra subutilizado

- ✓ Técnico A en Gestión Económica (3) =  $\frac{119.05h/mes}{190.6h/mes} \times 100 = 62.46\%$

Q<C: el trabajador se encuentra subutilizado

**Tabla 4.** Carga de trabajo por cargos

Departamentos	Carga Mensual (horas)
<b><i>Dirección de Capital Humano</i></b>	
Especialista “C” en G Recursos Humanos	152,52
Técnico “A” en GRH (2 plazas)	124.47
<b><i>Dirección Contable Financiera</i></b>	
Especialista “C” en GE	181.71
Técnico A en Gestión Económica	176.55
Técnico A en Gestión Económica (3)	119.05

**Fuente:** Elaboración propia

© Ludmila Eugenia García Navarro, Adilen Carpio Camacho



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

El resultado de las observaciones de cada uno de los cargos arrojó una carga de trabajo de 152,52; 124,47; 124,47 horas/mes respectivamente, por lo que el aprovechamiento de la jornada laboral es bajo, (83,69%; 65,31%; 65,31%).

Dados los resultados anteriores se decidió unir toda la carga de trabajo para determinar el número de trabajadores necesarios:

$$Q = 152,52 + 124,47 + 124,47 = 411,46 \text{ h/mes}$$

$$N = (411,46 \text{ h/mes}) / (190,6 \text{ h/mes}) = 2,15 \approx 2 \text{ trabajadores en el Departamento de Capital Humano}$$

Los resultados en el departamento económico fueron los siguientes: las observaciones de cada uno de los cargos arrojó una carga de trabajo de 181,71; 176,55; 119,05; 119,05; 119,05 horas/mes respectivamente, el aprovechamiento de la jornada laboral es bajo, (95,33%; 92,26%; 62,46%; 62,46%; 62,46%).

Dados los resultados anteriores se decidió unir toda la carga de trabajo para determinar el número de trabajadores necesarios:

$$Q = 181,71 + 176,55 + 119,05 + 119,05 + 119,05 = 715,41 \text{ h/mes}$$

$$N = (715,41 \text{ h/mes}) / (190,6 \text{ h/mes}) = 3,75 \approx 4 \text{ trabajadores en el área económica}$$

Según los cálculos anteriores, con la aplicación del procedimiento se logra:

- ✓ Reordenar la fuerza de trabajo en función de las metas de la organización mostrando la nueva composición de la plantilla de cargo en cada departamento estudiado (Ver tabla 5).
- ✓ Se calcula a través de una técnica continua la duración de las actividades por cada cargo, lo que demuestra la disminución de 3 plazas de cargos técnicos, que incide en la reducción del promedio de trabajadores y en el ahorro del gasto en salario sin respaldo productivo, como promedio se reduce en 132,330.00 pesos.
- ✓ Se logra un mejor aprovechamiento de la jornada laboral a partir de los análisis realizados de la utilización del fondo de tiempo.
- ✓ Se calcula la productividad del trabajo por el método del VAB, a través de la fórmula  $Pt = VAB / \text{Promedio de trabajadores}$ , ya que al disminuir el promedio de trabajadores aumenta la productividad, pues ambos indicadores son indirectamente proporcionales.

© Ludmila Eugenia García Navarro, Adilen Carpio Camacho



**Tabla 5.** Propuesta de la nueva composición de la plantilla en las áreas estudiadas

ÁREAS	PLANTILLA ACTUAL	PLANTILLA PROPUESTA
Dpto. Contabilidad y Finanzas	6	4
Dpto. Recursos Humanos	3	2
Total	9	6

**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados fueron analizados con los miembros del consejo de dirección y los trabajadores implicados en el estudio, proponiendo:

- ✓ Un análisis basado en el ahorro relativo de salario a partir de seleccionar el trabajador idóneo que pudiera mantenerse en su puesto de trabajo.
- ✓ Reordenar la estructura de ambos departamentos, que permita eliminar dualidad de funciones en aras de aprovechar el fondo de tiempo en una jornada laboral e incrementar la productividad del trabajo por cada trabajador.
- ✓ Trabajar en aras de reubicar los trabajadores disponibles.
- ✓ Analizar el fondo de tiempo disponible del trabajador o de los trabajadores a los cuales se les asignan otras tareas clasificadas como imprevistas.

#### **Etapas IV: Implantación y Control**

En esta etapa la dirección de la UEB queda responsabilizada con la aplicación y control de políticas de empleo, y medirán el impacto y efectos a partir de la aplicación del procedimiento aplicado.

#### **CONCLUSIONES**

El análisis de los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la investigación muestra que las valoraciones relacionadas con la aplicación de la técnica de balance de carga y capacidad benefician la eficacia y eficiencia en las áreas objeto de estudio.

La planeación estratégica de los recursos humanos en el contexto empresarial cubano constituye un reto para los protagonistas de la GRH en la empresa estatal socialista cubana, pues tienen la tarea del cálculo y la estructura de la plantilla de cargo, por lo que la aplicación de un procedimiento, científicamente argumentado, permitió mostrar una proporción inadecuada entre el personal directo e indirecto, además de reflejar problemas de

© Ludmila Eugenia García Navarro, Adilen Carpio Camacho



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

aprovechamiento de la jornada laboral y exceso de personal, aspectos medulares como premisa para el reordenamiento laboral y monetario que el país está llevando a cabo.

Como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano y la decisión de continuar avanzando en el perfeccionamiento del sistema empresarial estatal, resulta necesario regular los principios de organización y funcionamiento de las empresas estatales, por lo que la aplicación de un procedimiento para determinar la plantilla de cargo se convierte en una herramienta imprescindible para la toma de decisiones, a partir de que contribuye al ahorro relativo del fondo de salario y al incremento del salario medio, todo lo cual impacta directamente en la productividad del trabajo, lográndose un *uso racional de la fuerza de trabajo en función de las metas de la organización*.

Con la aplicación del procedimiento para el cálculo de la plantilla de cargo se logra el reajuste de 3 plazas de cargos técnicos, es decir, la reducción del promedio de trabajadores y con ellos la composición de la plantilla de cargo, un ahorro del fondo de salario de la UEB como promedio de 132,330.00 pesos y un incremento en la productividad del trabajo por la disminución del promedio de trabajadores.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Abreu, A. (2014). Procedimiento para determinar la plantilla de cargos en áreas de oficinas en Emprestur S.A. Tesis de pregrado. Las Tunas, Cuba: Universidad «Vladimir Ilich Lenin».
- Pérez, G., y Ponce, D. (2017). Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos y Optimización del Capital Humano en los colaboradores de DAESA Corporaciones S.A.C Arequipa 2017. Tesis de pregrado. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2449?show=full>
- Cuestas, A. (2019). Optimización del capital humano y aumento de la productividad del trabajo en la empresa. <http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/789>
- Estrada, O. y Pérez, R. (2020). Las empresas estatales en las economías de planificación central: el caso cubano e ideas para su transformación. *International Journal of Cuban Studies*, 12(1), 13–28. [doi:10.13169/intejcubastud.12.1.0013](https://doi.org/10.13169/intejcubastud.12.1.0013)

© Ludmila Eugenia García Navarro, Adilen Carpio Camacho



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

Gómez, D. y Lozano, G. (2017). Incidence of ethics in productivity in the approaches of García-Echevarría, Gomez-Pérez, Guédez, and Morris. Study of the case in four companies. *I+D Investigation Magazine*, 10(2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115008>

León, M. y Díaz, E. (2019). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración*. 2<sup>a</sup> Ed. s/l: Paraninfo.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=NaiXDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Le%C3%B3n,+M.+y+D%C3%ADaz,+E.+%282019%29.+Recursos+humanos+y+direcci%C3%B3n+de+equipos+en+restauraci%C3%B3n.+2.a+Ed.+s/l:+Paraninfo.&ots=nqiouFuGAN&sig=6A3Xx-Omda4vXPc4UVJjBvPZdo#v=onepage&q=URL&f=false>

Mendoza, H. (2012). *Criterios de expertos. Su procesamiento a través del método Delphi*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

<http://www.ub.edu/histodidactica/index.php?opcion=concontent/&view=article&id=21:criterio-d-expertos-su-procedimiento-a-traves-del-metodo-delphi&catid=11:metodología-y-epistemología&lcemid=103>

Murrieta, J., Rodríguez, J. y Duran, N. (2017). Human resources administration and its relation with competitiveness in cooperative. *Southern societies of Tamaulipas International net of investigators in Competitiveness Red*, 2 (1). <https://www.revistaespacios.com>

Partido Comunista de Cuba. (2017). Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Documento presentado en el VII Congreso del PCC, La Habana, Cuba.

<https://www.pcc.cu/sites/default/files/documentos/2020-07/lineamientos-politica-partido.cuba.pdf>

Simancas, R. A., Silvera, A. J., Garcés, L. F. y Hernández, H. G. (2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82).

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115008>



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

---

Valdez, A. y Rivas, E. (2018). Política del empleo en Cuba desde el 2010: expresión en el Trabajo por Cuenta Propia. XIII Coloquio Nacional Carlos Rafael Rodríguez in Memoriam. Cienfuegos: Editorial Universo Sur. <http://biblioteca.ucf.edu.cu/biblioteca/eventos/>

Hernández, R., et al. (2014). "Metodología de la investigación." México, México DF: Quinta edición,. Obtenido de [http://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia% 20de% 20la% 20investigaci% C3% B3n% 205ta% 20Edici% C3% B3n. pdf.](http://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)

Santos, A. C. and M. V. Rodríguez (2018). "Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba." Ingeniería Industrial 39(2): 135-145. [Sitio web: http://www.rii.cujae.edu.cu](http://www.rii.cujae.edu.cu)

Torres Pérez, R. and O. Fernández Estrada (2020). "El sector privado en el nuevo modelo económico cubano." Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina 8(3). <http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v8n3/2308-0132-reds-8-03-9.pdf>

Vila Pérez, O. L., et al. (2020). "La distribución con arreglo al trabajo en la sociedad cubana actual. Realidades y contradicciones." Economía y Desarrollo 163(1). 1-16. <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v163n1/0252-8584-eyd-163-01-e7.pdf>

---

**Conflicto de intereses:**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

---

**Contribución de los autores:**

**LEGN:** Participó en buscar información especializada para analizar el comportamiento de los indicadores de trabajo y demás temas investigados. Responsable de la integridad del trabajo. Buscó información actualizada para aplicarla en el desarrollo del trabajo. Participó en la revisión crítica y final del proyecto del artículo.

**ACC:** Participó en buscar información especializada sobre clima organizacional y motivación que facilitó la búsqueda de la información de los temas investigados. Revisó y monitoreó la calidad de la implementación y seguimiento de los temas investigados en las áreas de la empresa objeto. Participó en la revisión crítica y final del proyecto del artículo.

---

Márgenes publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



© Ludmila Eugenia García Navarro, Adilen Carpio Camacho



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>  
[margenes@uniss.edu.cu](mailto:margenes@uniss.edu.cu)