



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
José Martí Pérez



Facultad de Ciencias
Técnicas y Empresariales

DEPARTAMENTO INGENIERIA INDUSTRIAL
CARRERA INGENIRIA INDUSTRIAL

TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR LA PLANTILLA DE CARGO EN LA UEB
“PEDRO LARREA” DE SANCTI SPÍRITUS

PROCEDURE TO DETERMINE THE POST IN THE UEB “PEDRO LARREA” OF
SANCTI SPÍRITUS

Autora: Ariadna Cutiño Cancio

Tutora: Profesor Asistente, Ing.Ludmila García Navarro, MSc.

Sancti Spíritus
2022
Copyright©UNISS

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, y se encuentra depositado en los fondos del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez”, subordinado a la Dirección General de Desarrollo 3 de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información, contacte con:

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación “Raúl Ferrer Pérez”.
Comandante Manuel Fajardo s/n, esquina a Cuartel, Olivos 1. Sancti Spíritus. Cuba.
CP. 60100

Teléfono: 41-334968

Pensamiento

El valor de una educación universitaria no es el aprendizaje de muchos datos, sino el entrenamiento de la mente para pensar.

Albert Einstein

Dedicatoria

- + A mis padres y hermana que siempre han estado a mi lado apoyándome incondicionalmente, gracias por tener la certeza de que lo iba a lograr.*
- + A mis abuelos que, aunque ya no están entre nosotros siempre se sintieron orgullosos de mí y de mis logros.*
- + A esos amigos que me han acompañado durante todos estos años y se han convertido en más que amigos.*
- + Y a todas esas personas que siempre han confiado en mí.*

Agradecimientos

- ✚ A mis padres y hermana por su amor, por estar a mi lado en mis triunfos y mis derrotas, por saber aguantarme en mis días buenos y malos, porque son lo más importante que tengo.*
- ✚ A mi tutora Ludmila por su profesionalidad, por permitirme apreciarla más como persona, por tener todo el tiempo disponible para atenderme, por su paciencia y dedicación y por ser la inigualable persona que es.*
- ✚ Agradezco a todos los profesores que me impartieron clases durante estos años para contribuir en mi formación profesional.*
- ✚ A mis amigos con los que he compartido muchos buenos y malos momentos y siempre nos hemos apoyado*
- ✚ A los trabajadores de la Empresa Tabaco Torcido UEB Pedro Larrea Mustelier de Sancti Spíritus por su apoyo y colaboración.*

A todos, ¡sinceramente GRACIAS!!!

Resumen

El presente trabajo de diploma surge por la necesidad de incrementar el índice del nivel productivo a partir del estudio de la plantilla de cargos en la UEB "Pedro Larrea Mustelier" Sancti Spíritus, perteneciente a la Empresa Tabaco Torcido, de la provincia Sancti Spíritus, Cuba. Para el desarrollo de la investigación, se realizó revisiones bibliográficas y se emplearon métodos teóricos como el análisis y síntesis, histórico-lógico y métodos empíricos (observación directa, entrevistas informales, revisión documental) con temas referentes a la organización del trabajo como proceso clave de la Gestión de los Recursos Humanos. Del nivel estadístico matemático se aplicó la estadística descriptiva para el análisis de la información obtenida en los instrumentos aplicados. Tiene como objetivo proponer un procedimiento para la determinación de la plantilla de cargos. Se distingue por posibilitar de forma práctica el cálculo de la fuerza de trabajo necesaria para el incremento de la productividad del trabajo, a través del balance de carga y capacidad. Permitted concluir una adecuada proporción entre el personal directo e indirecto en función de los resultados de la UEB.

Palabras Claves: plantilla de cargos, Gestión de los Recursos Humanos, índice de personal productivo.

Abstract

This diploma work arises from the need to increase the index of the productive level from the study of the workforce of positions in the UEB "Pedro Larrea Mustelier" Sancti Spíritus, belonging to the Tabaco Torcido Company, of the province of Sancti Spíritus, Cuba. For the development of the research, bibliographic reviews were carried out and theoretical methods such as analysis and synthesis, historical-logical and empirical methods (direct observation, informal interviews, and documentary review) were used with issues related to the organization of work as key. Human resource management process. From the mathematical statistical level, descriptive statistics were applied for the analysis of the information obtained in the applied instruments. Its objective is to propose a procedure for the determination of the post template. It is distinguished by making it possible in a practical way to calculate the labor required to increase work productivity, through load and capacity balancing. It made it possible to conclude an adequate ratio between direct and indirect personnel based on the UEB results.

Keywords: job template, Human Resource Management, productive staff index.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1: Fundamentos teóricos y metodológicos que respaldan el proceso de Gestión de Recursos Humanos en la UEB Pedro Larrea Sancti Spíritus.....	5
1.1 Gestión de los Recursos Humanos: orígenes y evolución.....	6
1.1.1 Antecedentes Históricos de la Gestión de Recursos Humanos.....	7
1.1.2 Evolución de la Gestión de Recursos Humanos: tendencias.....	7
1.2 La Gestión de Recursos Humanos. Definiciones.....	8
1.2.1 Objetivos de la Gestión de los Recursos Humanos.....	9
1.2.2 Etapas de la gestión de los recursos humanos.....	9
1.3 Organización del trabajo.....	11
1.3.1 Definición de Organización del Trabajo.....	11
1.3.2 Los orígenes de la organización del trabajo en Cuba: retos y perspectivas.....	12
1.3.3 Objetivos, importancia y principios de la organización del trabajo.....	12
1.3.4 Estudios de Organización del trabajo.....	13
1.4 Planeación de los Recursos Humanos.....	14
1.4.1 Planeación de recursos humanos: definiciones e importancia.....	16
1.4.2 Enfoques de la Planeación de los Recursos Humanos.....	20
1.4.3 Plantilla de Cargos.....	22
1.4.4 Determinación de las cargas de trabajo.....	22
1.5 Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución. VI Política Social Empleo y Salarios.....	23
Capítulo 2: Procedimiento para determinar la plantilla de cargo en la UEB Pedro Larrea.....	25
Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para el cálculo de la plantilla de cargos en la UEB Pedro Larrea Fábrica de Tabaco Torcido Sancti Spíritus.....	40
Conclusiones.....	55
Recomendaciones.....	56
Bibliografía.....	57
Anexos.....	65

Introducción

En la actualidad las empresas demandan tener un capital humano como elemento importante, ya que incluye el valor de lo que producen las personas, tanto individual como colectivamente, (*Administración de Recursos Humanos*, 2004). El crecimiento de la empresa depende principalmente de las personas con las que trabaja. (OIT, 2016). Según cita (Sánchez, 2018), las tendencias en la GRH abogan no sólo porque se encuentre un profesional adecuadamente calificado, sino que además se deben conocer sus características personales para adaptarse a la cultura y modo de hacer de la organización. La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) en las organizaciones, está estructurada por varios subsistemas, sin embargo, la planeación de los recursos humanos (PRH) se considera como uno de los procesos básicos para la gestión de los recursos humanos, pues la información que genera puede servir de punto de partida para el comienzo de otras actividades. Sirve para indicar cuántos empleados y de qué tipo se necesitan para alcanzar las metas.

En el mundo, los recursos humanos han evolucionado en correspondencia con el desarrollo obtenido por la sociedad y las fuerzas productivas. En Cuba este concepto tampoco es distinto ya que a medida que transcurre el tiempo se buscan alternativas y metodologías para mejorar el capital humano en las empresas y de esta forma aumentar los indicadores productivos y económicos para lograr mayor eficiencia y eficacia. La economía está orientada hacia una recuperación total y para ello es necesaria la elevación de la eficiencia en la productividad social, el uso racional de los recursos materiales, financieros y laborables, ir a la búsqueda de nuevos rubros y desarrollar los ya existentes. (Marshall, 2016)

Cuba para mejorar el modelo económico y social de desarrollo, aprobó un grupo de lineamientos hasta el 2030, los cuales fueron actualizados en el 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) celebrado en el año 2016. Los temas sobre Empleo y Salario, recogido dentro de la Política Social de los citados lineamientos, puntualiza el desarrollo de un proceso de reordenamiento laboral que, bajo el principio de la idoneidad demostrada, contribuya a eliminar las plantillas infladas y los tratamientos paternalistas.(PCC, Abril 2016). La Empresa de Tabaco Torcido Sancti-Spíritus (ETTSS); dedicada a la producción de tabaco torcido de forma manual para la

exportación y el consumo nacional, por surtidos, según la demanda del Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba (TABACUBA), cuenta con el recurso humano para continuar avanzando hacia peldaños superiores en la producción de este importante renglón para la economía cubana.(I. H. Álvarez, 20 Febrero 2020)

Afirma (Santos, 2018a) que la GRH tiene relevante potencialidad en la cooperación entre la universidad y la empresa, dado que en esta última es donde se crea el valor añadido, siendo notoria su efectividad en la formación de personal de la más alta calificación científica. La ETTSS es una de las empresas que se encuentra vinculada con el Departamento de Ingeniería Industrial perteneciente a la Universidad José Martí Pérez de Sancti Spíritus, en un proyecto empresarial, el cual tiene asignado tareas, dentro de las que se halla la revisión de la plantilla de cargo que responde al cálculo de la fuerza de trabajo en función del plan de producción de la empresa. Luego de haberse realizado el diagnóstico a nivel de la mencionada Empresa, la entidad arrojó como resultado que de 13 unidades con las que cuenta en 8 existe deterioro en el índice productivo, los cuales no cumplen con el principio planteado por Pareto:80% de un problema es originado por el 20% de las causas.

Al ser la UEB Pedro Larrea de Sancti Spíritus la que más bajo índice presentó se decidió realizar un análisis en sus indicadores de empleo y salario, donde se mostró irregularidades en: promedio de trabajadores, dicho indicador no se ejecuta en su totalidad quedando reserva de fuerza de trabajo planificada sin utilizar; el Valor Agregado Bruto (VAB) se deteriora con relación a lo planificado, situación que incide directamente en la productividad del trabajo; además la UEB no evidencia estudios previos de organización del trabajo en la entidad que permita conocer la necesidad de fuerza de trabajo en correspondencia con los niveles de producción todo lo cual limita el perfeccionamiento continuo de la organización. Lo anteriormente planteado constituye la **situación problemática** de la investigación.

La situación descrita anteriormente condujo a la formulación del siguiente **problema de investigación**: ¿Cómo incrementar el índice del nivel productivo a partir del estudio de la plantilla de cargos en la UEB “Pedro Larrea Mustelier” Sancti Spíritus?

Para darle respuesta al problema planteado se tomó como **objeto de estudio** la plantilla de cargos en la UEB Pedro Larrea de Sancti Spíritus y como **campo de acción**

proponer un procedimiento para determinar la plantilla de cargos en el área de regulación y control de la UEB que permita incrementar el índice productivo.

Para darle cumplimiento al problema de investigación se plantea como **objetivo general** proponer un procedimiento para determinar la plantilla de cargo en el área de regulación y control que permita incrementar el índice de nivel productivo, en la UEB Pedro Larrea del municipio Sancti Spíritus.

Para cumplir el objetivo general de la investigación, se formulan los siguientes **objetivos específicos**:

1. Determinar los fundamentos teóricos y metodológicos que respaldan el proceso de la planeación estratégica de los recursos humanos en la UEB Pedro Larrea del municipio de Sancti Spíritus.
2. Describir el procedimiento para determinar la plantilla de cargo en la UEB Pedro Larrea.
3. Aplicar un procedimiento para determinar la plantilla de cargos en las áreas de regulación y control de la UEB Pedro Larrea Sancti Spíritus.

En la concepción de esta investigación se utilizaron los siguientes métodos y técnicas con sus respectivos instrumentos:

Del nivel teórico:

- ✓ **Análisis y síntesis:** permitió una apreciación detallada de cada aspecto del problema planteado a partir de la revisión de la documentación y bibliografía referente al tema.
- ✓ **Histórico-lógico:** posibilitó a través del estudio de la teoría realizar un análisis del desarrollo y evolución de la Gestión de Recursos Humanos, así como antecedentes del problema de investigación a lo largo del proceso histórico a través de diferentes fuentes de investigación y de las conjeturas fundamentales sobre las cuales se realizará la investigación.

Como **métodos empíricos fundamentales** se utilizaron:

- ✓ **Observación:** mediante este método se pudo constatar las causas que impiden el incremento de la productividad del trabajo.
- ✓ **Análisis de documentos:** se utilizó para explorar en las fuentes del conocimiento la información del objeto de estudio y su análisis. Además de consultar la base jurídica para el tema en cuestión.

- ✓ **Entrevistas:** se aplicó a los funcionarios y personal del área de Recursos Humanos.
- Del nivel **estadístico matemático** se aplicó la estadística descriptiva para el análisis de la información obtenida en los instrumentos aplicados. Se trabajó con el programa Microsoft Excel para el análisis de los datos obtenidos en la recogida de información.
- En los momentos actuales, la planeación estratégica de los recursos humanos adquiere una **relevancia social** a partir del incremento de la productividad del trabajo en la empresa, lo cual contribuye al mejoramiento del salario para los trabajadores, el cumplimiento de indicadores de trabajo y salario como la correlación salario medio - productividad, entre otros, siendo la plantilla de cargos una herramienta para la toma de decisiones.
- La **implicación práctica** del presente trabajo, radica en la propuesta de un procedimiento científicamente argumentado, el cual tiene como punto de partida el principio de Pareto, que permite el incremento del índice productivo y la utilización racional de la fuerza de trabajo en función de las metas de la unidad objeto de estudio.
- La utilización de un procedimiento como herramienta de trabajo para el análisis de la plantilla de cargos que promueva el incremento de la productividad del trabajo, constituye la **utilidad metodológica** de este trabajo.
- La presente investigación se encuentra estructurada por:
- Capítulo I: contiene los elementos teóricos y metodológicos precisos para la investigación y aplicación de un procedimiento para la determinación de la plantilla de cargos en las áreas de regulación y control de la UEB Pedro Larrea perteneciente a la empresa de Tabaco Torcido en Sancti Spíritus
 - Capítulo II: muestra el procedimiento para determinar la plantilla de cargos en las áreas de regulación y control.
 - Capítulo III: Se mostrarán los resultados obtenidos por el procedimiento, así como las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.
 - Bibliografía consultada
 - Anexos: como complemento de la investigación realizada.

Capítulo 1: Fundamentos teóricos y metodológicos que respaldan el proceso de Gestión de Recursos Humanos en la UEB Pedro Larrea Sancti Spíritus.

En este capítulo se abordan los elementos teóricos y metodológicos necesarios que respaldan la investigación, para lo cual se elaboró el hilo conductor que se muestra a continuación (Figura 1).

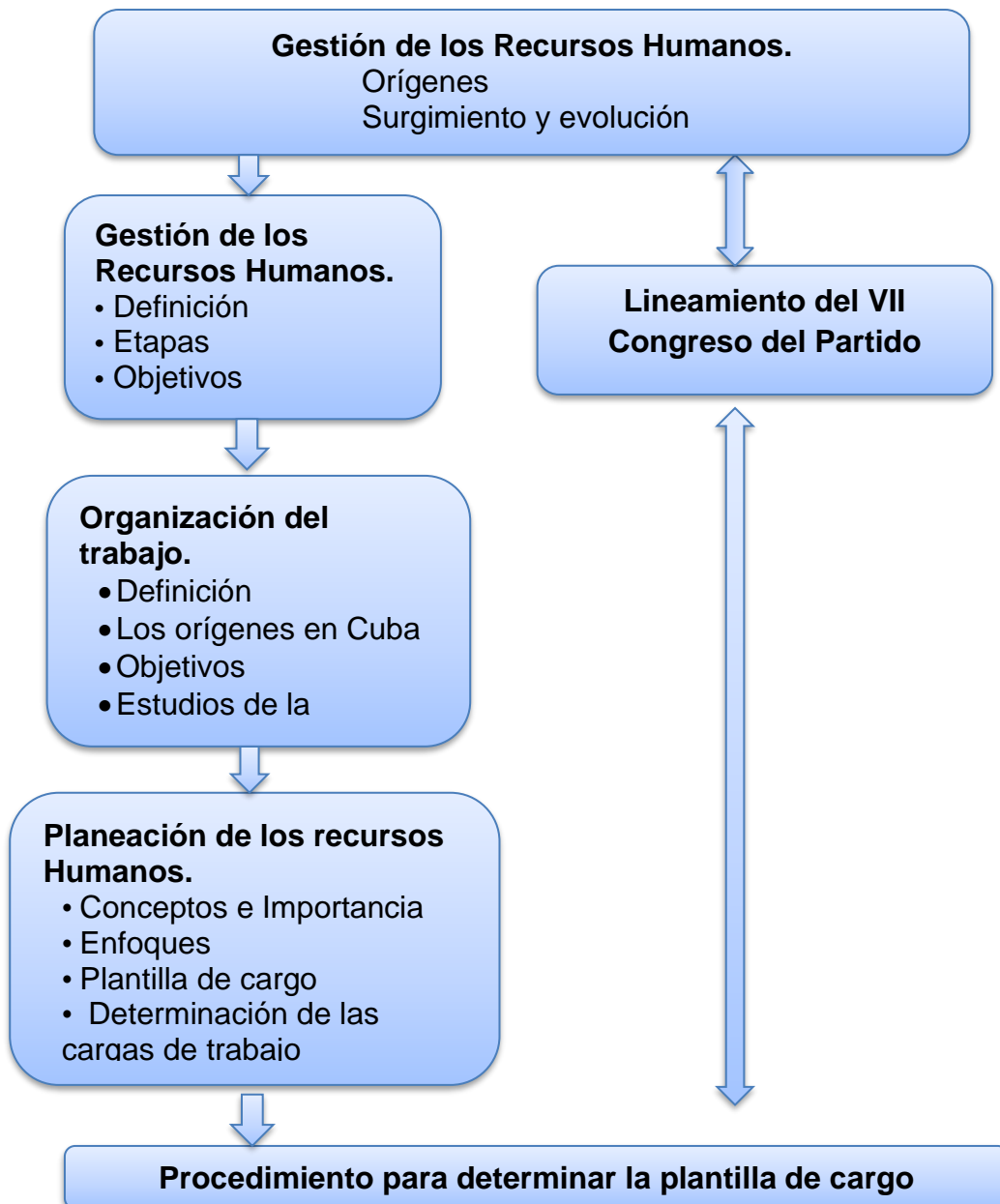


Figura 1. Hilo conductor de la investigación. Elaboración propia

1.1 Gestión de los Recursos Humanos: orígenes y evolución.

Para (Anzola Morales, 2018) el manejo del capital humano se ubica en el centro de las estrategias asumidas por las empresas, donde la función de la gestión humana ya no se enfoca de forma exclusiva en el desarrollo de mecanismos disciplinares, sino que se orienta a establecer mecanismos que favorezcan llevar al máximo los desempeños y la contribución realizada por los trabajadores, a la vez que desarrollar capacidades que puedan modificarlos recursos en un proceso de adaptación permanente a las exigencias del mercado.

Como menciona (BEJARANO, 2013) la Gestión de Talento Humano se vuelve clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo.

La autora concuerda con (Montoya Agudelo, 2016) en que aunque las empresas cuenten con grandes recursos económicos para la ejecución de sus actividades, con tecnología de vanguardia o edificaciones que respondan a los estándares internacionales, para ellas estos no son elementos suficientes si no cuentan con personal apto para la ejecución de dichos recursos financieros.

La Gestión de los Recursos Humanos tiene por origen la administración de los recursos humanos, proceso administrativo que se aplica al incremento y conservación del capital humano en una organización, este término se origina de las áreas de economía política y áreas sociales donde este se utilizaba para identificar factores de producción, el concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920 en reacción al enfoque de eficiencia de Taylor. (Correa, 2013). El capital humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades.(William B Werther & Davis, 2008)

Hasta la década de 1980 se hablaba de administrar al personal y de la función de personal, refiriéndose con ello a trabajos de naturaleza administrativa y centrados en los procesos. Es por ello que se pueden encontrar diversos enfoques o modelos en la gestión del trabajo de las personas.(Morales-Fernández, Ariza-Montes, & Morales-Gutiérrez, 2013)

1.1.1 Antecedentes Históricos de la Gestión de Recursos Humanos.

El siglo XXI es el detonador de un cambio trascendental porque está inmersa en la calidad, excelencia y la administración de Recursos Humanos no es la excepción.(Sotomayor, 2015)

Como menciona (William B Werther & Davis, 2008) el siglo XXI se caracteriza por sus cambios acelerados. El fenómeno de la globalización ha tenido un impacto mundial, evidente en todos los aspectos, ya que ha generado interdependencia entre los países, y se ha extendido a todas las ramas de la actividad económica. La economía del siglo XXI se caracteriza por la transformación de la “sociedad industrial” en una “sociedad del conocimiento”, que propone un nuevo enfoque de la gestión de las organizaciones.

Según (Hernández Darías, 2011) en Cuba, el concepto de capital humano se ha interpretado por la alta dirección de la revolución en correspondencia con el fundamento ideológico del sistema socialista. Al respecto Fidel Castro Ruz (2005) ha definido: “Capital humano implica no sólo conocimientos, sino también –y muy esencialmente– conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco”. La Gestión de los Recursos Humanos en Cuba debido al enfrentamiento a diversos retos, ha cambiado he incorporado nuevos enfoques y métodos para desempeñar sus actividades y en ello ha influido Las Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial que han permitido introducir y desarrollar la Gestión de Recursos Humanos con enfoques cualitativamente superiores. (Escobar, 2013)

1.1.2 Evolución de la Gestión de Recursos Humanos: tendencias.

Según (Santos, 2018b) la Gestión del Capital Humano, ha mantenido un auge incrementado y sostenible, marcando la ventaja competitiva básica de las empresas, comprendida en denominaciones tales como Gestión de Recursos Humanos (GRH), Gestión del Talento Humano, Gestión de Personal, Gestión Humana, entre otras, cuya esencia es comprender a la persona o al ser humano en su integralidad bio-psico-social, implicando a su capacidad productiva o su capital humano. Desde esa década, conceptualmente y en la práctica de no pocas empresas, había quedado superada la clásica Administración de Personal.

A partir de la década de 2000, se consolida la acogida del concepto de capital humano y su gestión, por destacadas instituciones consultoras, académicos y empresarios de éxito.

1.2 La Gestión de Recursos Humanos. Definiciones.

La gestión del talento humano, se convierte en un aspecto vital para las organizaciones, si el éxito de estas depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en ellas probablemente generará grandes beneficios. Esa es su finalidad, que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.(Vargas, Ramírez, Roldán, & Cardona, 2016)

Las empresas actuales están adoptando tendencias orientadas a flexibilizar y optimar las condiciones de trabajo para seguir perfeccionando la GRH donde los trabajadores se sientan motivados para cumplir con las tareas asignadas. Son muchos los autores que han hablado y definido la Gestión de los Recursos Humanos algunos de ellos han sido:

La Gestión de Recursos Humanos admite la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Werther and Davis en 1992 asumen que” *las actividades de administración de personal constituyen un sistema de elementos claramente definidos, indica que cada actividad se relaciona directamente con todas las demás*”. Según A. Chiavenato (2000) la misma “consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal”; y más adelante agrega: “significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable”. (Morales, 2000; Rodriguez, 2008) ratifican que La Gestión de Recursos Humanos “Se entiende como la actividad que se realiza en la empresa para: obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere. Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos.

La concepción estratégica de la empresa, está vinculada a la GRH por dos razones fundamentales; primero, son los RH los encargados de concebir y aplicar las estrategias a utilizar por las organizaciones; segundo, por ser la GRH una de las unidades

funcionales reconocidas de la gestión y de esta manera lo acentúan autores como Cuesta Santos (2010a) y son afirmaciones con las que la autora se encuentra de acuerdo.

1.2.1 Objetivos de la Gestión de los Recursos Humanos

En la mayoría de los casos, lo que se busca es que la empresa produzca más y mejor. Por tanto, los objetivos de la gestión de los recursos humanos deben contribuir con el logro de este propósito. Para comprender mejor los objetivos de la gestión de los recursos humanos en las empresas es importante conocer la evolución que viene experimentando la empresa en el tema de personal y de los recursos humanos (Colectivo de Autores, 2016). Esta evolución normalmente pasa por tres estados:

- Orientación administrativa y preocupación por el control, el área de la empresa encargada de esta responsabilidad recibe en nombre de Departamento de Capital Humano.
- Énfasis en las relaciones de trabajo.
- Enfoque estratégico.

Según (García., 2016) los objetivos de la gestión de los recursos humanos se pueden clasificar en tres categorías: explícitos, implícitos y a largo plazo, pero no deben considerarse mutuamente excluyentes. Estos objetivos abarcan la atracción de candidatos, retener a empleados idóneos, buscar productividad en el trabajo, mejorar la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de las normas.

1.2.2 Etapas de la gestión de los recursos humanos

Desde los años 70 se empezó a utilizar el término Administración de Recursos Humanos y la evolución de este departamento ha sido constante. En los años 80 se establecieron nuevas áreas administrativas como formación, sueldos y salarios, contratación y empleo y desarrollo organizacional. Los 90 trajeron consigo la optimización de las habilidades de los empleados, tendencia que continuó en los primeros años de este siglo haciendo hincapié en el desarrollo y la formación de los empleados, así como en la motivación de los mismos. (Mascetti, 23 de Junio del 2015)

El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos cuenta con diferentes etapas o subsistemas, cada uno de ellos guarda relación con el anterior y tienen un carácter secuencial. Algunos de estos subsistemas son:

- ✓ **Planificación de los Recursos Humanos:** intenta asegurar que la empresa va a contar con los RH necesarios tanto en cantidad como en habilidades, comportamientos y valores requeridos, en los puestos adecuados y en el momento preciso, de forma que se puedan alcanzar los objetivos generales de la organización.
- ✓ **Reclutamiento:** mediante este proceso la empresa intenta localizar, identificar y atraer suficientes solicitudes de empleo capacitados para ser seleccionados.
- ✓ **Selección:** consiste en el examen de los solicitantes de empleo para controlar a los candidatos más apropiados.
- ✓ **Orientación e integración del personal:** proceso de introducción de un nuevo empleado en su puesto y en la empresa.
- ✓ **Formación y capacitación:** proceso de transmisión y de transformación de las capacidades, comportamientos y valores de los empleados de la empresa.
- ✓ **Evaluación del rendimiento:** medida de los resultados y del desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.
- ✓ **Desarrollo de la carrera:** gestión de la secuencia de puestos y cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional.
- ✓ **Salarios y recompensas:** recoge el conjunto de compensaciones y beneficios que obtienen los empleados a cambio de su trabajo y de su desempeño (Rivero, 2000).

La autora concuerda con (Ruiz, 2019) cuando menciona que se encuentra de acuerdo con las etapas mencionadas, aunque considera que se debe incorporar una última etapa de control (puede ser la auditoría de RR.HH) ya que todo proceso debe ser debidamente controlado con el objetivo de chequear cada una de sus partes y su correcto funcionamiento y corregir cualquier irregularidad que surja durante el ciclo del proceso (Abreu, 2013).

En Cuba, se utiliza el modelo de las Normas Cubanas 3000, que, aunque fueron derogadas en el 2016, son un referente por su valor teórico y metodológico.

1.3 Organización del trabajo

La organización del trabajo en las empresas tiene el objetivo de optimizar el trabajo vivo. Trata la relación entre las personas y los medios de producción.

Para (Y. T. García & García, 2020) la OT se basa principalmente en la integración de los recursos humanos con la tecnología, los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos.

Según la consideración de (R. E. García, Mayor, López, & Marín, 2017) los estudios de organización del trabajo es la base que sustenta el incremento de la productividad.

Una de las funciones que se llevan a cabo por parte de los especialistas del área del capital humano en las entidades según (González Sap, 2019) es la de organizar los puestos de trabajo, para que de esta forma se logre una mayor productividad en el trabajo, ahorrando tiempo y recursos.

En estos momentos, las organizaciones buscan un enfoque centrado en la eficiencia y capaz de abogar por una eficiente gestión de los recursos humanos. Una nueva tendencia de racionalización que podemos llamar “racionalización flexible”, que ha sido objeto de estudio de múltiples investigadores, interesados en la influencia de esta tendencia en la sociedad actual, según nos afirma (Muñoz-Peñas, 2019).

1.3.1 Definición de Organización del Trabajo.

Según (Mejía Laaz, 2019) la organización del trabajo es una disciplina científica que busca la optimización del uso de la capacidad laboral del hombre en el proceso de trabajo. (Carvajal Pujota, 2019) y (Aldaz Matute, 2019) sostienen que la Organización del trabajo (OT) para el incremento sostenido de la productividad, contiene elementos que dependen en mayor o menor magnitud de los recursos económicos de que se dispone; sin embargo, hay otros que no requieren de grandes inversiones, dependen más de la inteligencia, creatividad, conocimientos y motivación del colectivo laboral, que de recursos materiales y financieros.

En Cuba, varios autores refieren que la organización del trabajo es el proceso que integra al capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicio, información o conocimiento), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias

ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores (R. E. García et al., 2017). En la actualidad las empresas más competitivas son las que tributan a la mejora continua de los procesos de trabajo y al desarrollo de la calidad de los mismos, como factor de penetración en el mercado(Casado, 2009).

(Alfonzo, 2007) define a la Ingeniería de Métodos como un sinónimo de organización del trabajo y plantea que es la técnica que somete cada actividad de una determinada tarea a un delicado y minucioso análisis tendiente a eliminar toda actividad innecesaria, y en aquellas que sean necesarias, hallar la mejor y más rápida manera de ejecutarlas.

1.3.2 Los orígenes de la organización del trabajo en Cuba: retos y perspectivas

Después del Triunfo de la Revolución era de gran interés establecer un control de las normas, los costos y los la organización de los salarios. No fue hasta 1974 se hace en el país un esfuerzo por restablecer las normas de trabajo y su vinculación con el salario, para esto se preparó a miles de cuadros de dirección y dirigentes sindicales, se funda el Instituto para la Formación de Técnicos Medios en Organización del Trabajo Julián Grimau y se crea el Centro Nacional para la Investigación Científica del Trabajo, adscrito al Ministerio del Trabajo, que tiene como propósito desarrollar la base metodológica y normativa de la organización científica del trabajo (OCT), se efectuaron seminarios, plenarias, se editaron folletos para dar a conocer esta temática que resultaba vital para el país.(Guilarte, 2017)

1.3.3 Objetivos, importancia y principios de la organización del trabajo.

La organización del trabajo posibilita el ordenamiento de una secuencia de actividades, otorgándole sentido y coherencia al proceso productivo. Incluye tanto el entorno donde se desarrolla el trabajo como la disposición de los objetos y de las herramientas en el espacio de producción. El trabajador, la tecnología y los otros trabajadores (pares, superiores y maestros) constituyen un “sistema de actividad humana” y, con ello, un contexto de aprendizaje individual y colectivo. (Erbes, Roitter, & Delfini, 2011).

La organización del trabajo se lleva a cabo para garantizar que el trabajador cumpla la tarea de producción asignada con la mejor calidad, de forma tal que se asegure una carga de trabajo elevada y uniforme, garantizando la utilización racional de sus conocimientos y hábitos de producción, ella no se ocupa del estudio de los problemas

técnicos ni tecnológicos, sino que, valiéndose de los resultados obtenidos por las ciencias que se ocupan de estos problemas, busca la máxima efectividad del trabajo del hombre en su interrelación con la tecnología y con el resto del personal que interviene en el proceso de producción o servicios.(Castillo, 2017)

Por su parte (L. S. J. García, 2019) ratifica lo planteado por Marsán Castellanos (2011) deja claro que desde la perspectiva de la nación cubana los estudios de organización del trabajo se sustentan en dos objetivos, uno de carácter económico y otro de carácter social.

El objetivo económico se dirige a la obtención del máximo de productividad del trabajo a partir de la optimización del trabajo vivo, es decir, se dirige a lograr que cada trabajador elabore, en una unidad de tiempo, el máximo de producción o servicio con la calidad requerida y un mínimo de gastos materiales y humanos (tanto físicos como mentales).

El objetivo social se dirige a la creación de condiciones laborales que preserven la seguridad e higiene del trabajador y coadyuven a que el trabajo se convierta paulatinamente en la “primera necesidad vital del hombre”.

1.3.4 Estudios de Organización del trabajo

El estudio del trabajo surge tras la necesidad de mejorar rendimientos en todas aquellas actividades que involucran esfuerzos físicos y mentales orientados hacia la obtención de un producto o prestación de un servicio determinado. Las mejoras que se obtienen a través de un estudio del trabajo se reflejan en la disminución de esfuerzos y movimientos innecesarios que no generan valor sobre la fabricación, los cuales se convierten en factores determinantes en el momento de evaluar la eficiencia en una planta productiva. Los movimientos y método innecesario y/o mal ejecutado generan retrasos, disminución de la calidad y de los volúmenes de producción, incremento de accidentes laborales, incremento de los costos de producción, mayores desperdicios, incrementos de fatiga (Casado, 2009).

Según Abreu (2013); (Sánchez 2012) y (Ruiz, 2019) el estudio del trabajo es el registro y examen crítico sistemático de los métodos existentes para llevar a cabo un trabajo, con el fin de mejorar la utilización eficaz de los recursos y establecer normas técnicamente fundamentadas y actualizadas con respecto a las actividades que se están realizando.

Como objetivos del estudio de tiempo (Tápanes Reyes, 2018) refiere los siguientes:

- Efectuar la producción sin perder de vista la disponibilidad de energía
- Proporcionar un producto que es cada vez más confiable y de alta calidad del estudio de movimientos
- Eliminar o reducir los movimientos ineficientes y acelerar los eficientes
- Incrementar la productividad a partir del mejoramiento del producto o servicio y la reducción de los costos de producción
- Mejorar la capacidad de dirección, los conocimientos prácticos y la competencia técnica de trabajadores y jefes directos, mediante la instrucción mutua y la práctica
- Dar a los trabajadores posibilidades de ampliar y enriquecer las tareas, asumir mayor responsabilidad y participar en la adopción de las decisiones
- Promover en la dirección y en los trabajadores una toma de conciencia de la importancia del incremento de la productividad, la calidad, el aprovechamiento racional de los recursos económicos, financieros y materiales, la disciplina y los conocimientos prácticos a través de una efectiva interacción y comunicación

Para el estudio de estos tiempos existen técnicas, las cuales se clasifican en continuas y discontinuas; dentro de las continuas se encuentran la Fotografía Detallada Individual: (García., 2016) ratifica lo planteado por (Cuesta, 2010) donde plantean que este método consiste en hacer una descripción detallada de todas las actividades realizadas por el trabajador dentro de la jornada laboral y medir la duración de cada una de ellas, a fin de conocer el nivel de interrupciones y utilización del trabajador y/o los equipos.

1.4 Planeación de los Recursos Humanos

La planeación del capital humano es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. Mediante esta técnica, se pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la organización. (William B Werther & Davis, 2008)

Cuesta Santos (2010a) concluye que los objetivos específicos de la PCH, habrán de integrarse o considerarse como sistema el conjunto de actividades claves de Gestión de los Recursos Humanos:

- ✓ Aseguramiento, en cada momento, de la dimensión cuantitativa y cualitativa de la plantilla necesaria, de acuerdo con los niveles de actividad prevista. En correspondencia tendrán que desarrollarse los análisis y diseño de puestos, la selección de personal, las evaluaciones de desempeño, las promociones y jubilaciones y remuneraciones necesarias. Aquí estará la posibilidad de recurrir a la contratación temporal de trabajadores, buscando mayor flexibilidad, contando con recursos humanos fuera de la plantilla.
- ✓ Acompasamiento de las actividades formativas del personal con las actividades futuras que previsiblemente desarrollará la empresa.
- ✓ Desarrollo de los planes de carrera y de sucesiones de manera individualizada implicando la motivación de expectativas personales de desarrollo y mejoras profesionales.
- ✓ Mejoramiento del clima laboral por la disminución de la incertidumbre que la imprevisión de acontecimientos supone.
- ✓ Contribución a la maximización del beneficio de la organización y la satisfacción laboral, puesto que la previsión de necesidades de recursos humanos disminuye el riesgo de excedentes o déficit de personal.

Según (Camejo, Torres, & Lozada, 2017) una incorrecta PRH trae consecuencias negativas para las organizaciones, debido a que los trabajadores pueden estar sobrecargados o subutilizados. No contar con la cantidad de fuerza laboral adecuada provoca sobrecarga física e insatisfacción de los trabajadores, y se afecta la competitividad de la empresa.

En Cuba en 1961, se comienzan a tomar medidas para estudiar y reestructurar los salarios. En 1963, se introducen los nuevos métodos y formas organizativas del trabajo. 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 inicios de los años 90 se desarrolla una tendencia de eliminación de las normas de trabajo. Por 1967 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.

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.(Betancourt & de Lourdes, 2015)

(Ariel V. Claro Ramírez, 2018) señala que en la actualidad el término Planeación de Recursos Humanos (PRH) en Cuba ha alcanzado planos superiores al formar una actividad clave de la gestión de los recursos humanos y considerada por muchos como la base de esta gestión; se cuenta con un sistema de normas, regulaciones, modelos e instrucciones que orientan la mejor manera de realizar la misma para lograr estabilidad en las plantillas de las organizaciones.

1.4.1 Planeación de recursos humanos: definiciones e importancia.

La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzarlos objetivos organizacionales en determinado tiempo. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la organización es extremadamente importante así lo afirma (I. Chiavenato, Villamizar, & Aparicio, 1983)

Cuesta Santos (2010a) define la PCH, como actividad clave y esencialmente integradora de GRH, previendo las futuras necesidades desde criterios de compromiso social y rentabilidad global.

Muchos autores pudieran referenciarse a la hora de definir la planeación de recursos humanos (Recio, 1980; Koontz, 1990; Harper & Lynch, 1992; Werther & Davis, 1992;Stoner, 1995), sin embargo, se considera que con lo expuesto por (Puchols, 2007) es suficiente para conceptualizar la planeación de recursos humanos coincidiendo con él en que, planear recursos humanos dentro de la función de empleo no es más que proporcionar a la organización, en todo momento, el personal necesario tanto cualitativamente como cuantitativamente. Al respecto, (Cuesta, 2010) refiere, que el tener asegurada en cada momento la dimensión cuantitativa y cualitativa de la fuerza de trabajo necesaria, implica que se desarrollen otras actividades de la GRH como el

análisis y descripción de puestos, la selección de personal, las evaluaciones del desempeño, las promociones y jubilaciones y la remuneración, se fomenten los planes de carreras y se mejore el clima y la satisfacción laboral por la disminución de la incertidumbre en el movimiento de personal.

No solo (Cuesta, 2010) resalta la importancia de la actividad clave de planeación de recursos humanos dentro del flujo de GRH, sino también los autores Mikovich & Boudreau, demostrándose que prescindir de esta actividad clave provocaría que la empresa se encontrara en un momento determinado con un capital humano excedente, sin ocupación efectiva, generador de costos sin contrapartida o por el contrario con una demanda imprevista de personal que provoque un incumplimiento de sus planes. En ambos casos se producen importantes desajustes que ponen en peligro el éxito empresarial.

El término "planeación" tiene diferentes acepciones, algunas de ellas se mencionarán a continuación:

1. Planear es pensar en el futuro para actuar debidamente en el presente (Recio Figueras, 1980)
2. 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.
3. Consiste en poner en práctica una técnica para determinar en forma sistemática la previsión y demanda de empleados que una organización tendrá. Permitiendo al Departamento de Personal suministrar a la Organización el personal adecuado en el momento adecuado (Werther y Davis, 1991)
4. 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.
5. Proceso sistemático de elaboración, dentro del marco de la estrategia de la organización, de los planes estratégicos que le permitirán disponer en todo momento, de las competencias necesarias para poder conseguir, en el plazo y forma adecuados, los objetivos empresariales.

6. El proceso en el que se establecen las metas y las directrices apropiadas para el logro de los objetivos (Stoner, 1996)

7. Planear los Recursos Humanos es definir las necesidades cuantitativas y cualitativas de Recursos Humanos para hacer eficaz y desarrollar la organización (Martínez & Ruiz, 2010)

8. Planear o planificar significa predeterminedar el curso a seguir (Cuesta Santos, 2010b) Según reafirma (D. Mendoza, López, D. y Salas, E., 2016) de lo expresado por Valle (1995), los objetivos básicos de la planeación de recursos humanos son: optimizar el factor humano de la empresa; asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente; desarrollar, formar y proporcionar al personal actual de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa; motivar al factor humano de la empresa; mejorar el clima laboral; y contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

Una adecuada PCH es capaz de optimizar la estructura de su CH y con ello lograr mayores niveles de rentabilidad al tener la cantidad de CH adecuada para lograr su misión (Tamayo García, 2008). Al existir exceso de personal los costos fijos se van a inflar pues los gastos de salarios se incrementan sin tener un respaldo en productos o servicios y por tanto la rentabilidad se va a perder (Stoner, 1996).

De todos estos conceptos se puede obtener como conclusión que los objetivos y los principios fundamentales de la PCH son los siguientes:

- Interpretar las previsiones de producción y venta en términos de necesidades de personal
- Indicar las limitaciones, que, en materia de personal, se encontrarán en el futuro de la organización.

Una organización que no realice correctamente una planeación de su Capital Humano no podrá satisfacer adecuadamente sus requerimientos estructurales ni sus objetivos organizacionales con el mayor potencial y eficacia posible. La planeación establece los objetivos y exigencias como médula principal del desarrollo de toda actividad o proceso en toda entidad, permitiendo alinear esos objetivos con las estrategias trazadas con un papel cada vez más protagónico en la eficiencia y eficacia de las instituciones.

La PCH es un modelo anticipado de la realidad futura, para lo cual es necesario:

- Pronosticar para precisar el curso actual y futuro

- Fijar objetivos que se derivan de los propósitos generales de la institución, a fin de determinar los resultados finales
- Desarrollar estrategias que contribuyan a decidir cómo y cuándo alcanzar las metas fijadas
- Programar para establecer prioridades, secuencias y sincronizar pasos a seguir
- Presupuestar, ello tiene que ver con la asignación de los recursos
- Establecer procedimientos, estandarizando métodos
- Formular políticas relacionadas con la toma de decisiones permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes.

Planear el capital humano correctamente trae consigo ventajas significativas como: mejorar la utilización del CH, permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización, economizar en las contrataciones, expandir la base de datos del personal para apoyar otros campos, contribuir a la implantación de programas de productividad mediante la aportación de personal más capacitado, entre otra.(Rojas González, 2015)

En el área de los recursos humanos la importancia radica en que es el capital humano quien mueve a la organización y que la buena selección y capacitación de esta puede definir el éxito de la misma.(MIRANDA, 2019)

En lo referido 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).

Con respecto a las preguntas antes mencionadas se decidió realizar un compendio de conceptos de planeación de recursos humanos elaborados por prestigiosos investigadores que han realizado estudio con bastante profundidad, donde se han propuesto modelos de gestión que han contribuido al enriquecimiento de esta ciencia, así como a la solución de los principales problemas que enfrentan los recursos humanos en las organizaciones.

(Chiavenato, 1990) plantea que la planeación de recursos humanos es el proceso de determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer éstas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización. Según él "La planeación de recursos humanos se describe mejor como un procedimiento sistemático que forma una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos".

(De Miguel Guzmán, 2006) plantea 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.

Teniendo en cuenta lo abarcador que es la definición propuesta por (De Miguel Guzmán, 2006), se tomaron una serie de conclusiones que pueden ser de utilidad para el abordaje de la temática, las cuales se citan a continuación:

Existen varios métodos para la determinación de plantillas como los de expertos, observación directa continua o discontinua, ecuaciones de regresión múltiple e interferencia de máquinas con simulación y teoría de colas.

Sin embargo, en cualquiera de esos métodos la expresión recurrente y dorada se resume en la conocida $Nei = Q / C$. Se expondrán a continuación los métodos que tradicionalmente se han utilizado y algunos de los procedimientos existentes para la PCH.

1.4.2 Enfoques de la Planeación de los Recursos Humanos.

El primer enfoque científico de la administración surge en 1911 cuando Frederick Taylor comenzó a observar al hombre, la ejecución de las tareas y la medición de las operaciones, como vías para el incremento de la productividad; la administración se ha enriquecido en métodos, conocimientos y técnicas que la han convertido en una ciencia, se establecieron las funciones básicas en las estructuras de las organizaciones, donde la de personal, como tendencia estaba presente en la mayoría

Según (De Miguel Guzmán, 2006) y (Rojas González, 2015), en la actualidad se cuenta con una amplia variedad de enfoques o modelos de acercamiento a la PCH, entre ellos

se destacan autores como: Marsán Castellanos y otros (1987), Maynard (1996) y Niebel (1997), los cuales, si bien se orientaron en lo fundamental a la organización científica del trabajo; sentaron las bases para estudios posteriores de la PCH en particular y la Gestión de Capital Humanos (GCH) en general, así como otros más recientes como: Walker (1991), Harper y Lynch (1992), Barranco Saiz (1994), Sikula (1994), De Miguel Guzmán (1996), Sotolongo Sánchez (1998), Cuesta Santos (1999), Iglesias (1999), Delgado Domingo (2000), Becker y otros (2001), Cuesta Santos (2001), Hernández Pérez y Martínez Martínez (2001), MTSS (2010), Aguilera Martínez (2001), Varela Izquierdo (2001), Marrero Fornaris (2002), Nieves Julbe (2002), Zayas Agüero (2002), Sánchez Rodríguez (2003), Soto Álvarez (2003), Simón (2004), Fundipe (2004), Cuesta Santos (2005 y 2010) y MTSS (2006 /a/ y /b/), entre otros.

La propuesta de Cuesta Santos (2010) contempla la planeación cuantitativa de las necesidades de personal, pero con bajo nivel de adaptación a los servicios; también la planeación de los restantes procesos, pero con un enfoque más operativo que estratégico y la planeación cualitativa, sin lograr integrar de forma armónica cada uno de estos elementos.

El procedimiento de (Cuesta Santos, 2010b) integra los restantes procesos de la GCH como parte de la planeación, así como la parte cualitativa y cuantitativa, aunque esta última recibe mayor atención a lo largo del procedimiento.

El término planeación estratégica de los recursos humanos en Cuba es relativamente nuevo y autores como De Miguel Guzmán (2006) y Cuesta Santos (2010), entre otros, plantean modelos integrales que incluyen variables que necesariamente le dan un marcado enfoque estratégico a la PRH al incluir en ellos los métodos cuantitativos, cualitativos y el horizonte de tiempo en los que debe moverse este subsistema. Se incluye además la necesaria correspondencia entre la planeación estratégica de la organización con los objetivos de la GRH. (Ariel V. Claro Ramírez, 2017)

Según menciona (Santos, 2020b) la planificación estratégica de la GCH tiene dos vertientes fundamentales: la determinación de la plantilla idónea o competente, y la optimización de plantilla o del capital humano; pero esta última ha de partir necesariamente de la primera vertiente. En la vertiente de la determinación de plantilla, después de considerados los objetivos estratégicos. Los métodos fundamentales para

prever esa carga son: los métodos de expertos (estimaciones cualitativas), los estudios de tiempos (comprendiendo datos de series cronológicas, observaciones, normativas, balances de cargas y capacidades) las ecuaciones de regresión múltiple y la simulación.

Según reafirma (Toruño Selva & Henriquez Mendoza, 2019) la planificación estratégica de los recursos humanos debe trazarse junto a la planificación estratégica organizacional como si se tratara de una sola cosa, ya que cuando la planificación estratégica del capital humano se hace después, al momento de implementarla, esta requiere ajustes en la planificación estratégica organizacional fragmentándola y a consecuencia de ello, pone en riesgo la visión y los objetivos empresariales es en este aspecto particular que donde podemos notar la interrelación entre la administración de recursos humanos y la planeación estratégica del mismo

Importancia de la planeación estratégica de los Recursos Humanos.

Según (Perez Cori & Ponce Zaico, 2017) la planificación estratégica es de importancia porque sin éstas los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos, e incluso puede que no tengan ni siquiera una idea clara de lo que se necesita organizar. Sin un plan una organización tiene muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino.

1.4.3 Plantilla de Cargos

Se define como plantilla de cargo al documento que contiene la relación de los cargos, con expresión de la cantidad de cada uno de ellos, para garantizar el nivel de actividad y un uso racional de la fuerza de trabajo. Abreu (2013) afirma que es una herramienta de trabajo fundamental en el proceso organizativo de las entidades, la cual debe reflejar la concepción organizativa de la estructura de la empresa. (Ruiz, 2019) describe que se determina de forma diferenciada por categorías ocupacionales y por cargos y por tanto el procedimiento tiene sus particularidades en cada caso, con lo que la autora concuerda y señala que cada entidad según sus funciones y particularidades tiene el punto de partida para el análisis.

1.4.4 Determinación de las cargas de trabajo.

Cálculo de la plantilla de cargo por categorías ocupacionales.

En la categoría ocupacional de Técnicos y Administrativos:

La cantidad de trabajadores necesarios se determina área por área y cargo por cargo utilizando la expresión siguiente:

$$N = \frac{Q}{Ft}$$

Dónde:

N = Número de trabajadores técnicos o administrativos necesarios.

Q = Carga de trabajo (anual, mensual o diaria) estimada para cada cargo analizado (en hombres-días o en hombres-horas).

Ft = Fondo de Tiempo (o capacidad) de un trabajador (en igual período y unidades que la carga de trabajo)

Dirigentes

Su cantidad y calificación queda determinada por la estructura de dirección que (Abreu, 2013) se adopte en la entidad y las características técnicas y organizativas del proceso de producción o servicios de la misma. La racionalidad de la estructura será la racionalidad de la plantilla en esta categoría ocupacional.

1.5 Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución. VI Política Social Empleo y Salarios.

El séptimo Congreso del Partido en Cuba actualizó el modelo económico cubano, con el objetivo de garantizar el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugando con la necesaria formación de valores éticos y políticos de los ciudadanos, está presente además que el trabajo es a la vez un derecho y un deber, motivo de la realización personal para cada ciudadano, y deberá ser remunerado conforme a su cantidad y calidad, lo cual está refrendado en los lineamientos de la política económica y social derivados del mencionado Congreso y plantean: lineamiento 9, las empresas deciden y administran su capital de trabajo e inversiones hasta el límite previsto en el plan; sus finanzas internas no podrán ser intervenidas por instancias ajenas a las mismas; ello solo podrá ser realizado mediante los procedimientos legalmente establecidos. Lineamiento 12: continuar avanzando en la implantación del principio de que los ingresos de los trabajadores y sus jefes en el sistema de entidades de carácter empresarial, estén en correspondencia con los resultados que se obtengan. Lineamiento 139, rescatar el papel del trabajo y los ingresos que por él se obtienen

como vía principal para generar productos y servicios de calidad e incremento de la producción y la productividad, y lograr la satisfacción de las necesidades fundamentales de los trabajadores y su familia y lineamiento 140: favorecer la incorporación al empleo de las personas en condiciones de trabajar, como forma de contribuir a los fines de la sociedad y a la satisfacción de sus necesidades. ("Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución ", 2011).

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Capital Humano cuenta con un conjunto de módulos que permiten una estrecha relación entre los procesos de las entidades y la estrategia de la misma, que permita un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad.

El Perfeccionamiento Empresarial no trata solo del cambio en la forma de pensar y actuar de los trabajadores en relación con las prácticas, sin obviar que estas han debido constituir la simiente para una cultura empresarial e institucional. Su alcance es cambiar las ideas y prácticas en función de una nueva empresa, con pensamiento renovado de dirección y gestión (Ruiz, 2019)

Capítulo 2: Procedimiento para determinar la plantilla de cargo en la UEB Pedro Larrea.

La autora de la presente investigación durante la revisión bibliográfica pudo observar que, han sido varios los autores que han trabajado con el tema de la plantilla de cargos, tal es el caso de (Ruiz, 2019) que modificó y adaptó un procedimiento diseñado por Abreu (2013) , al igual que (Sánchez, 2018) que realizó una modificación de la propuesta concebida por (De Miguel Guzmán, 2006) que a su vez fue modificado por Claro Ramírez (2014). Entre otros se encuentra el diseñado por Y. Hechavarría-Leyva (2014) y utilizado con adecuaciones por (R. T. Álvarez, 2020).

El procedimiento que se propone es el diseñado por Y. Hechavarría-Leyva (2014) y utilizado con adecuaciones por (R. T. Álvarez, 2020), el mismo en su versión original está conformado por tres fases y un grupo de pasos y tareas a seguir, se basa en la determinación cuantitativa de las necesidades de personal en áreas de oficina, que parte de un diagnóstico de la demanda para garantizar a través del uso racional de la fuerza de trabajo, el incremento de índice productivos de la unidad objeto de estudio. Este procedimiento logra equilibrar lo cualitativo y lo cuantitativo, haciendo un mayor énfasis en el estudio de los cargos existentes en la organización, 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 quiénes deben de conformar el equipo de trabajo.
- No se analiza la relación entre los cargos y su influencia en la proyección de estos.

El procedimiento utilizado por la autora es una versión adaptada a las características de la UEB Pedro Larrea (figura 2), el cual fue diseñado por (Hechavarría-Leyva, 2014) y se le incorporan tareas consideradas imprescindibles para su aplicación, al mismo tiempo, son eliminadas otras. Se decide realizar dichas modificaciones al procedimiento original ya que la Unidad Empresarial de Base (UEB) no genera estados financieros, porque no cuentan con una contabilidad descentralizada y por lo que se emiten estados de comprobación de saldo. La selección del grupo de trabajo, la evaluación de la situación

actual de la unidad, por mencionar algunas de estas tareas que no debían faltar, lo que hace el procedimiento de Y. Hechavarría-Leyva (2014) y de (R. T. Álvarez, 2020) sea de muy buena referencia para la autora de dicha investigación.

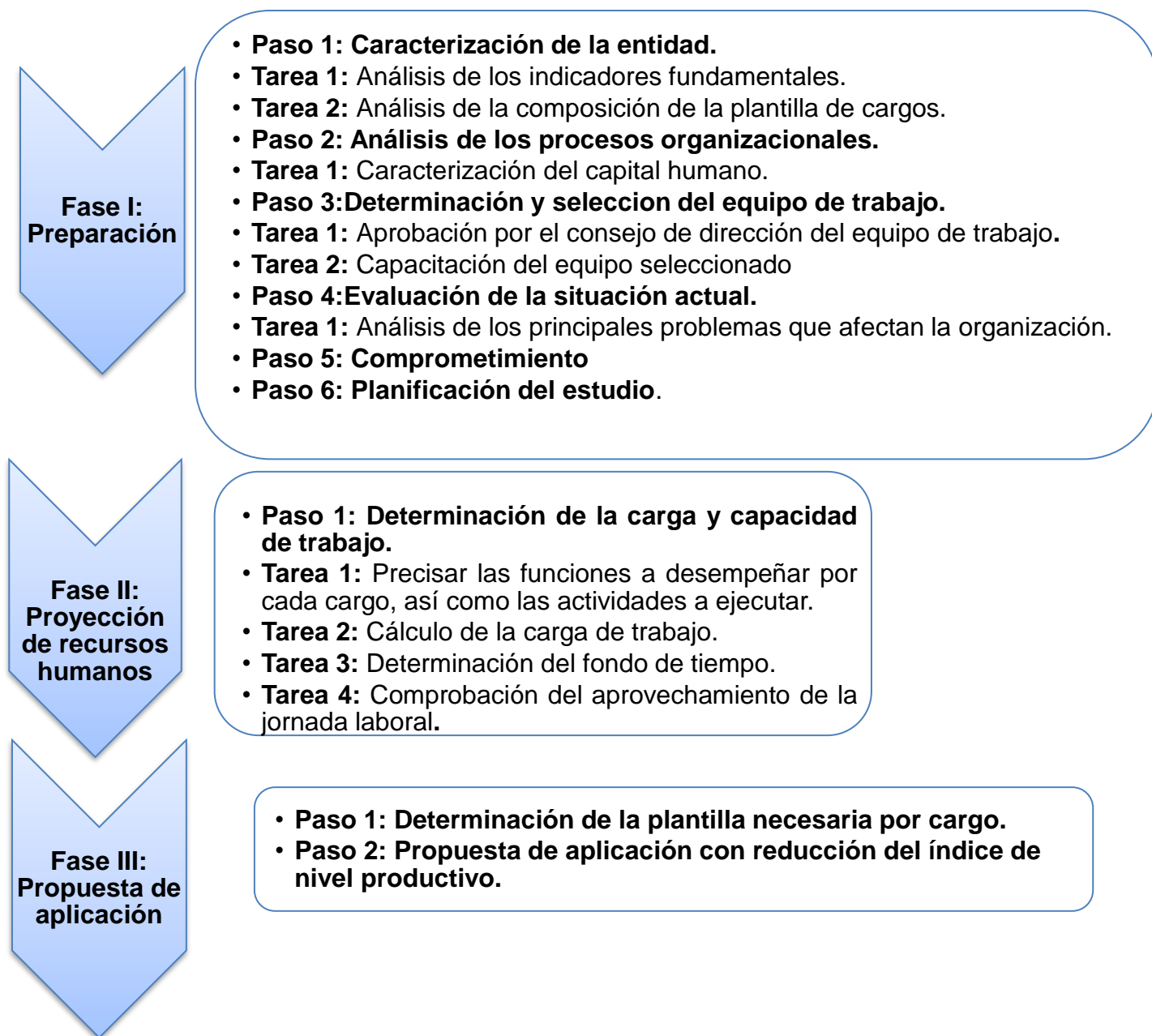


Figura 2: Procedimiento para determinar la plantilla de cargo en la UEB Pedro Larrea.

Fase I: Preparación.

En esta fase como su nombre lo indica es preparatoria para asegurar la realización exitosa del estudio, logrando la participación, comprometimiento y colaboración de la dirección; así como los especialistas del departamento de Recursos Humanos, los directivos y trabajadores de cada una de las áreas en las que se desarrolla la investigación. Como los dos primeros pasos son en su mayoría teóricos y de fácil comprensión, se decidió obviarlos en la presente publicación y solo hacer énfasis a la planificación del estudio, el cual se resume lo siguiente:

Paso 1: Caracterización de la entidad.

Se realiza en este paso la caracterización de la organización, y se tienen en cuenta un conjunto de elementos que ofrecen la información necesaria para lograr el objetivo trazado. Estos elementos pueden brindar información como la ubicación de la entidad, organismo al que pertenece, principales logros de la organización, misión, visión, objeto social, caracterización de los principales proveedores de suministros, haciendo referencia a la estructura organizativa, los principales clientes y su satisfacción. Para la realización de este paso se desarrollaron acciones como la revisión de documentos y entrevistas.

Tarea 1: Análisis de los indicadores fundamentales.

Se realizará en este paso un análisis de los indicadores fundamentales que se controlan, específicamente para el tipo de entidad, tomando como base de referencia el período y los datos reales del año anterior, así como los del plan y el real del año en curso, para estar al tanto de las condiciones en que se encuentran los mismos y realizar comparaciones. Esto permitirá conocer la plantilla necesaria de forma tal que ésta no implique un deterioro del gasto de salario por peso de valor agregado. En la tabla 2.1 se muestran los indicadores fundamentales que se deben considerar en la entidad según el plan.

Tabla 2.1 Indicadores fundamentales de la entidad según plan.

Indicador	UM	Real año anterior	Plan año actual	Real año actual
Valor agregado bruto				
Promedio de trabajadores				

Fondo de salario				
Productividad salario medio				
Gasto de salario por peso de valor agregado bruto				

Fuente: Procedimiento de Y. Hechavarría-Leyva (2014).

Tarea 2 Análisis de la composición de la plantilla de cargos.

Cuesta Santos (2005), propone y (Labrada, de Miguel Guzmán, & Fornaris, 2011) afirma un procedimiento para el cálculo futuro de la plantilla que contempla la disponibilidad e idoneidad actual de las personas, las posibilidades de cambio mediante el proceso de formación y las posibles pérdidas de personal.

Para (Santos, 2020a) en la vertiente de la determinación de plantilla, después de considerados los objetivos estratégicos (presuponiendo entonces conexión entre procesos clave de GRH, indicadores y estrategia), es fundamental prever, anticipar o pronosticar la carga de trabajo (Q) para el escenario estratégico trazado en determinado horizonte temporal. Los métodos fundamentales para prever esa carga son: los métodos de expertos (estimaciones cualitativas), los estudios de tiempos (comprendiendo datos de series cronológicas, observaciones, normativas, balances de cargas y capacidades) las ecuaciones de regresión múltiple y la simulación

Es necesario conocer y analizar la composición de la plantilla de cargos actual, para lo cual se utilizarán los siguientes indicadores.

1. Conocimiento de la composición de la plantilla.

- Cumplimiento de la plantilla:

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

- Composición de la plantilla por categoría ocupacional:

$$\begin{aligned} & \% \text{ de personal por categorías} \\ & = \frac{\text{Total personas por categoría}}{\text{Total de la Plantilla}} * 100\% \end{aligned}$$

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

2. Distribución del personal directo e indirecto para determinar el grado de implicación del mismo en la actividad fundamental.

El personal directo de una empresa son los empleados que trabajan directo a las líneas de producción y los trabajadores indirecto son el personal de las oficinas, los que radican en las áreas de regulación y control en las organizaciones.

- Distribución del personal directo de la plantilla:

$$\% \text{ de personal directo} = \frac{\text{Total de personal directo}}{\text{Total de la Plantilla}} * 100\%$$

- Distribución del personal indirecto de la plantilla:

$$\% \text{ de personal indirecto} = \frac{\text{Total de personal indirecto}}{\text{Total de la Plantilla}} * 100\%$$

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

3. Determinación del índice de personal productivo:

El índice de personal productivo se determina de la siguiente manera:

$$\text{Índice de personal productivo} = \frac{\text{Total de personal directo}}{\text{Total de personal indirecto}} * 100\%$$

Siendo correcto si el resultado da por encima de tres, ya que este lo que indica es la relación de trabajadores directos entre los indirectos en la empresa. Este para que esté correcto indica que debe existir una relación de 4 trabajadores directo a la producción para 1 indirecto, el mismo basado en el principio de Pareto del 80% de un problema es originado por el 20% de sus causas.

Se lleva a cabo con el objetivo de conocer la cantidad de trabajadores a partir de la determinación del balance de carga y capacidad.

Paso 2: Análisis de los procesos organizacionales.

Para el análisis de los procesos se utiliza el mapa de procesos de la entidad ya que se considera que este es una ayuda visual para imaginarse el proceso, donde se muestra la unión de entradas, resultados y tareas. Es una técnica muy extendida y cotidiana, que permite definir, describir, analizar y mejorar los procesos para perfeccionar los resultados deseados por los. Los mapas de proceso, además de incitar el nuevo pensamiento, constituyen una de las maneras más eficaces de ganar una comprensión de los procesos existentes. Para el mismo se definen los procesos organizacionales que se desarrollan en la entidad y la interrelación que existe entre ellos, el análisis de

los procesos se realiza con el objetivo de conocer las actividades que realiza la unidad, y que estén correctamente distribuidas. Los procesos se reflejarán a través del mapa de procesos como representación gráfica, este permite identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, permite identificar las áreas que presentan deficiencias organizativas y que no han sido implicadas en el proceso de reordenamiento laboral.

Para la confección del Mapa de Procesos se debe tener en cuenta las clasificaciones de los procesos:

- Procesos Estratégicos:
- Procesos Operativos: Torcido
- Procesos de Apoyo: Capital Humano, Contabilidad y Finanzas, Gestión de la Calidad, Comercial.

Tarea 1: Caracterización del capital humano.

La caracterización del capital humano se realiza para conocer la pirámide de edades, la cantidad de trabajadores atendiendo sexo, raza, nivel escolar, categoría ocupacional. Lo que brinda una mejor comprensión del estado de la fuerza de trabajo en la UEB.

Paso 3: Determinación y selección del equipo de trabajo.

Para que se lleve a cabo el procedimiento se hace necesario la selección del grupo de trabajo, los mismo deben ser profesionales que tengan conocimiento de la materia además de estar dispuestos a aprender sobre lo relacionado con el tema, deben contar con experiencia y prestigio en la entidad. Las personas destinadas tienen que estar identificadas con la tarea para que se asuma con responsabilidad, entrega, compromiso y sobre todo estar conscientes que son capaces de realizar el trabajo que se les está orientando. Para lograr un equipo que funcione con integralidad, los individuos deben aportar ideas y retroalimentarse entre ellos, debe existir comunicación, cooperación laboral, entrega por parte de todos, ética profesional y personal. El estudio les debe aportar experiencias de trabajo, satisfacciones personales y de grupo.

Con la utilización del método de experto de (H. d. Mendoza, 2003), se selecciona el equipo de trabajo, atendiendo a los calificadores de cargo de cada departamento, además se tuvo en cuenta aquellos trabajadores que contaban con un alto prestigio, experiencia y compromiso en la organización.

1. Confeccionar una lista inicial de personas que cumplan con los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, a través de los niveles de conocimiento que poseen sobre la materia. Se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión. En esta pregunta se les pide que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema. En la **Tabla 2.2** se muestra el resumen de la información obtenida, la cual permite calcular el coeficiente de conocimiento o información (K_c), según la expresión 1.

Tabla 2.2 Resumen de la encuesta inicial para calcular el coeficiente de conocimiento.

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
...										
15										

Fuente: Hurtado de Mendoza, 2003

$$K_{cj} = n(0,1) \quad (1)$$

Donde:

K_{cj} : Coeficiente de conocimiento o información del experto "j"

n: Rango seleccionado por el experto "j"

3. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar, marcando con una X el nivel que posean. Esta pregunta se muestra en la **Tabla 2.3**

Tabla 2.3 Pregunta que permite valorar aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación.

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			
Experiencia obtenida			

Conocimientos de trabajos en Cuba			
Conocimientos de trabajo en el extranjero			
Consultas bibliográficas			
Cursos de actualización			

Fuente: Adaptado de Hurtado de Mendoza por Medina León *et al.* (2008)

En este paso se determinan los elementos de mayor influencia, las casillas marcadas por cada experto en la tabla se llevan a los valores de una tabla patrón, la cual se relacionan en la **Tabla 2.4**

Tabla 2.4Tabla patrón para determinar el nivel de argumentación del tema a estudiar.

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0,27	0,21	0,13
Experiencia obtenida	0,24	0,22	0,12
Conocimientos de trabajos en Cuba	0,14	0,10	0,06
Conocimientos de trabajo en el extranjero	0,08	0,06	0,04
Consultas bibliográficas	0,09	0,07	0,05
Cursos de actualización	0,18	0,14	0,10

Fuente: Medina León *et al.* (2008)

4. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación del tema a estudiar permiten calcular el coeficiente de argumentación (Ka) de cada experto utilizando la expresión 2.

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^7 n_i \quad (2)$$

Donde:

K_{aj}: Coeficiente de argumentación del experto "j"

n_i: Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (i: 1 hasta 6)

A partir de los valores del coeficiente de conocimiento (Kc) y el coeficiente de argumentación (Ka), se obtiene el valor del coeficiente de competencia (K) de cada experto. Este coeficiente (K) se determina por la expresión 3.

$$K=0,5*(Kc + Ka) \quad (3)$$

Donde:

K: Coeficiente de Competencia

Kc: Cociente de Conocimiento

Ka: Coeficiente de Argumentación.

5. El coeficiente de competencia se valora en la escala siguiente:

0,8<K<1,0 Coeficiente de Competencia Alto

0,5<K<0,8 Coeficiente de Competencia Medio

K<0,5 Coeficiente de Competencia Bajo

6. El número de expertos necesarios, se calcula por la por la expresión 4. Se seleccionan los de mayor coeficiente de competencia.

$$n = \frac{k * p(1-p)}{d^2} \quad (4)$$

Donde:

$$k = (Z_{\alpha/2})^2$$

$Z_{\alpha/2}$: percentil de la distribución normal relacionado con el nivel de confianza (1- α). Los valores más utilizados en la tabla 2.5.

d^2 : error admisible en la estimación, es decir, cuanto está dispuesto a desviarse del valor real que se está estimando, puede oscilar entre (0,05 – 0,10), incluso puede tomar valores menores a 0,05, todo depende de los recursos con que cuente el investigador.

P: es la proporción estimada que está relacionada con la variabilidad de la población, $p = 0,5$ significa que existe la mayor variabilidad en las opiniones, o es un tema nuevo donde no se conoce nada al respecto, con este valor se obtiene el resultado más alto de la multiplicación de $p(1-p) = 0,25$, con lo que se obtiene el tamaño óptimo de muestra.

$p*(1-p)$ se obtiene de la distribución Binomial.

Tabla 2.5 Valores de K según el nivel de confianza.

Nivel de confianza (%)	α	$Z_{\alpha/2}$	Valor de K
99	0,01	2,57	6,6564
95	0,05	1,96	3,8416

90	0,10	1,64	2,6896
----	------	------	--------

Tarea 1 Aprobación del equipo de trabajo.

Luego de ser seleccionado el personal, según arrojó el método de experto utilizado, se aprobará por parte de la alta dirección de la UEB, el equipo responsable del estudio.

Tarea 2 Capacitación del equipo de trabajo.

En este paso el equipo de trabajo debe formarse, en el sentido de adquirir toda la capacidad requerida para realizar el estudio. Para la capacitación del personal que debe contribuir al desarrollo exitoso de la investigación se decide la realización de un seminario con dos sesiones de trabajo impartido por el especialista principal de RRHH y asistido por la autora donde se tratan temas relacionados con modelos y procedimientos, deberá estar convenientemente preparado en las técnicas de organización del trabajo, así como la estructura del procedimiento que se aplicará. Al concluir se realiza una evaluación integral a los participantes que avala la preparación adquirida y la posibilidad de seguir adelante con el proceso. Se realiza el cronograma de trabajo estableciéndose las responsabilidades de los participantes, así como el compromiso de garantizar fidelidad en la información y en la realización del proceso.

Paso 4: Evaluación de la situación actual.

Se procede a una evaluación para conocer el clima organizacional de la UEB, proporcionando resultados sobre el actuar de los diferentes problemas que interfieran en el índice productivo de la organización. Se llevan los resultados de las entrevistas a una matriz DAFO que será confeccionada y analizada por el grupo de expertos.

Para su aplicación, lo primero es identificar los problemas (amenazas y debilidades) así como las fortalezas y oportunidades:

Valoración estratégica.

Fortalezas

- Contar con una fuerza de trabajo con experiencia en sus labores.
- Contar con cuadros preparados.
- Directivos con plena conciencia del cambio.
- Estar en Perfeccionamiento Empresarial.
- Tiene presencia a lo largo de todo el país.

Debilidades

- Carencia de Materia Prima para la elaboración de tabaco con calidad.
- Materia Prima no acorde con el vitolario planificado.
- Alto grado de obsolescencia tecnológica.
- Bajo índice de nivel productivo.
- Falta de una planeación estratégica de sus recursos humanos.

Oportunidades

- Contar con un Mercado seguro.
- Incremento de la siembra de tabaco en el territorio.
- Creación de nuevos despalillos en el país.
- Llamado del país al incremento de las exportaciones.
- La empresa pertenece a un sector estratégico del país.

Amenazas

- No asignación de medios de transportación y comunicaciones.
- Insuficiente e inoportuna asignación de financiamiento para la adquisición de los medios de trabajo necesarios.
- Situaciones climatológicas.
- La inestabilidad Mundial.
- Nuevas formas de gestión económica del país.

Se hizo un trabajo grupal donde participaron todos los involucrados, se determinaron las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades.

Una vez listadas las mismas, se le otorgó valores entre 1 y 3 puntos a cada variable identificada de manera ascendente según el grado de incidencia que tengan sobre la organización.

Para otorgar los valores en puntos, la equivalencia es la siguiente:

1 punto: equivale a Poco Relevante

2 puntos: equivale a Relevante

3 puntos: equivale a Muy Relevante

Una vez otorgados los valores, se hizo coincidir uno a uno de cada variable Fortalezas y Debilidades, con cada una de las Oportunidades y Amenazas, producto de lo cual van surgiendo valores promediados.

Tarea 1: Análisis de los principales problemas que afectan la organización.

Cuando se estudia la situación real de una empresa es imprescindible indagar donde han estado los problemas más recurrentes, las dificultades que han ocasionado mayores pérdidas y las situaciones que han originado deterioro de la credibilidad de los clientes hacia los productos o servicios prestados. El diagrama causa - efecto, Pareto, método de expertos de concordancia de Kendall, tormenta de ideas, entre otras, son algunas de las técnicas que se pudieran utilizar para determinar los síntomas que afectan a la UEB.

Se basó en el principio de Pareto, utilizando además un diagrama donde se refleja la prioridad de atenuar los problemas, muchos triviales y los pocos vitales.

El método de experto permite seleccionar el grupo de expertos, que integran el personal de experiencia para el aporte de ideas y la toma de decisiones en la unidad de forma correcta.

Paso 5: Comprometimiento.

Para lograr la participación efectiva del personal de la UEB 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 6: Planificación del estudio.

La UEB tiene como propósito la contribución al proceso de actualización del modelo económico cubano, logrando mejores niveles de productividad, eficiencia y eficacia de su sistema empresarial, y priorizar la satisfacción de su fuerza de trabajo. Por lo antes mencionado se hace imprescindible lograr de forma correcta y adecuada la planeación estratégica de sus RR. HH, razón por la que, en esta UEB, surge la necesidad de realizar un estudio encaminado a calcular la plantilla de cargos para los trabajadores indirectos en el área de regulación y control, evaluando como primer criterio los departamentos de recursos humanos; y contabilidad y finanzas.

Fase II: Proyección de recursos humanos.

Esta fase tiene como objetivo principal determinar de forma cuantitativa la necesidad de personal garantizando el desarrollo eficiente y eficaz de la organización. A continuación, se desarrollan el paso con sus cuatro tareas que comprende el estudio de esta fase.

Paso 1: Determinación de la carga y capacidad de trabajo.

Se utilizará el Balance de carga y capacidad como expresión dorada de la Ingeniería de métodos.

Tarea 1: Precisar las funciones a desempeñar por cada cargo, así como las actividades a ejecutar.

Para determinar las funciones a desempeñar por cada cargo, es necesario utilizar el calificador de cargo, lo cual permita identificar las tareas y funciones por cada cargo.

Los métodos, herramientas y técnicas a emplear son la autofotografía, trabajo en grupo y consulta de documentos.

Tarea 2: Cálculo de la carga de trabajo.

Se debe conocer el conjunto de tareas que deben ser realizadas, así como su frecuencia y el tiempo que se consume en las mismas. Para determinar la carga de trabajo se precisa determinar para cada cargo, las funciones que son necesarias realizar para la consecución de los objetivos, así como definir las tareas a ejecutar para llevar a cabo dichas funciones. Una vez definidas las tareas, éstas deben ser clasificadas en periódicas, eventuales e imprevistas.

Las **tareas periódicas** son aquellas que se repiten siempre en intervalos de tiempo determinados (diarias, semanales, mensuales, etc.) y por lo general se caracterizan por estar enmarcadas por regulaciones establecidas, por ejemplo: confección de modelos estadísticos, balances financieros, nóminas, etc.

Las **tareas eventuales** no se rigen por ninguna regulación establecida, por lo que la frecuencia de ejecución de las mismas no es siempre igual, así como tampoco es igual su complejidad y tiempo de duración.

Las **tareas imprevistas** son aquellas que no se conoce cuándo van a ocurrir, qué complejidad tendrán y qué tiempo demoran, por lo que generalmente se estima un por ciento de la carga de trabajo total para estas tareas. Este por ciento será mayor o

menor en dependencia de las características del cargo, oscilando en la mayoría de los casos entre un 10% y un 15% de la carga total.

Tarea 3: Determinación del fondo de tiempo.

Para determinar el fondo de tiempo se parte de descontar, a la cantidad de días del año, los días feriados y de conmemoración nacional, los domingos y días no laborables, así como los de vacaciones.

Por ejemplo, el fondo de tiempo puede ser = 365 (días del año) - 9 (días feriados o de conmemoración nacional) - 52 (domingos) - 26 (sábados no laborales) - 24 (días de vacaciones) = 254 días = 2032 horas.

Tarea 4: Comprobación del aprovechamiento de la jornada laboral.

En la determinación del aprovechamiento de la jornada laboral (AJL), así como en la determinación de las normas de trabajo se necesita la estructura de los diferentes tiempos de trabajo. (Cuesta Santos, 2010b).

Para la determinación del AJL se suman las cargas por cada cargo y se divide entre la jornada laboral, se multiplica por 100% y se obtiene de esta manera el aprovechamiento por cada cargo.

Fase III: Propuesta aplicación.

En esta fase se propone cómo la UEB debe implantar y controlar lo proyectado anteriormente, tomando medidas para eliminar las deficiencias detectadas, así como el índice de personal productivo.

Paso1: Determinación de la plantilla necesaria por cargo.

$$N = \frac{Q}{Ft}$$

Dónde:

N = Número de trabajadores técnicos o administrativos necesarios.

Q = Carga de trabajo (anual, mensual o diaria) estimada para cada cargo analizado (en hombres-días o en hombres-horas).

Ft = Fondo de Tiempo (o capacidad) de un trabajador (en igual período y unidades que la carga de trabajo)

Paso 2: Propuesta de aplicación con reducción del índice de nivel productivo.

Para que la UEB logre ejecutar los resultados obtenidos es necesario realizar una propuesta de aplicación, en la que se logre un equilibrio de las cargas de trabajo con el objetivo de reducir el índice de nivel productivo.

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento para el cálculo de la plantilla de cargos en la UEB Pedro Larrea Fábrica de Tabaco Torcido Sancti Spíritus.

En el presente capítulo, se muestran los resultados del procedimiento propuesto a aplicar, utilizando herramientas ingenieriles para dar solución a cada una de las fases del mismo. Para la determinación del área objeto de estudio se tuvo en cuenta el diagnóstico realizado a nivel de Empresa, explicado en el capítulo anterior, donde se puede observar que la UEB de Sancti Spíritus tiene un grado de implicación desfavorable. Se decide que el cálculo de la plantilla de cargos se desarrolle específicamente en las áreas estratégicas de Contabilidad y Finanzas y Capital Humano, ambas seleccionadas de manera aleatoria y porque en las mismas es donde más trabajadores técnicos laboran, además por el volumen de actividades eventuales, periódicas e imprevistas que estas áreas desarrollan y que tributan directamente a la actividad fundamental, así como que no se cuenta con estudios previos de estos puestos.

Fase I: Preparación.

Paso 1: Caracterización de la entidad.

La empresa Tabaco Torcido Sancti Spíritus es creada el 6/7//00 por La Resolución 156 del Ministerio de Economía y Planificación y ratificada mediante La Resolución 277 del 31 de julio del 2000 del Ministro de la Agricultura y su objeto empresarial por Resolución 206/03 del 1 de abril de 2003 del Ministerio de Economía y Planificación, está constituida por 12 UEB, 8 se dedican a la exportación del tabaco, 2 al consumo nacional, una a la fabricación de envases corrientes y una de aseguramiento y servicio. Además, cuenta con una dirección general donde se concentran las áreas de regulación y control a nivel de empresa.

Tiene como misión, producir y comercializar de forma mayorista tabaco torcido a mano para la exportación y el consumo nacional, según la demanda de los clientes, con un personal competente, formado sobre la base de la cultura, la tradición tabacalera, alto sentido responsabilidad y pertenencia y como visión, ser modelo de Entidad Estatal Socialista de alto reconocimiento social, donde la calidad del producto, el elevado nivel de eficiencia y eficacia, logre la satisfacción de las expectativas y confianza de los

clientes tanto internos como externos y un capital humano con alto nivel de calificación, comprometido con la gestión empresarial.

El objeto social de la Empresa Tabaco Torcido Sancti Spíritus, fue aprobado mediante Resolución número 841 de fecha 28 de enero del 2005, ampliado luego por la Resolución 2573 de fecha 25 de octubre del 2005, ambas de José Luis Rodríguez García en su calidad de Ministro de Economía y Planificación. En el año 2014 dadas las transformaciones en el sistema empresarial como resultado de la actualización del Modelo Económico se actualiza la misma por la resolución 339/14 del Ministerio de Economía y planificación estableciendo como objeto social: producir y comercializar tabaco torcido. En el resuelvo décimo sexto de la mencionada resolución se le concede la facultad a los directores de las entidades para emitir las disposiciones jurídicas correspondientes según las definiciones y los principios generales previstos en la mencionada Resolución No. 134/2013 acerca de la modificación de los objetos sociales en las entidades que administran, por lo que el Director General el 19 de agosto del año 2014 emitió la resolución 124/14 que establece las actividades productivas y de servicios clasificadas como secundarias, eventuales y de apoyo referidas al Objeto Social de la Empresa de Tabaco.

La UEB “Pedro Larrea Mustelier”, forma parte del patrimonio de la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus. La organización tiene la siguiente estructura, la cual se puede ver en el anexo 1: un área de regulación y control que cuenta con la Dirección y los grupos de: Recursos Humanos, Contabilidad y Costos, Seguridad Interna, Control de Calidad y una Brigada de Servicio. En el área de producción se cuenta con el Grupo de Producción integrado por la Brigada de Preparación, Clasificado y Despacho de Materia Prima, Torcido que tiene tres brigadas dos de ella destinadas a la exportación y una al consumo nacional y la Brigada de Terminado. Actualmente en la fábrica incursiona marcas como Quai Dorsay, Half Coronas y H. Upmann Magnum.

La UEB tiene una plantilla de cargos que a continuación se muestra en la tabla 3.1

Tabla 3.1: Composición de la plantilla de cargos de la UEB

Unidad	CATEGORÍA OCUPACIONAL				
	Dirigente	Administrativo	Técnico	Servicio	Operarios

Sancti Spíritus	1	1	14	9	103
--------------------	---	---	----	---	-----

Fuente: Elaboración propia

El desglose de la misma se encuentra visualizado en el anexo 2 la cual fue utilizada como base para el cálculo del índice de nivel productivo, para el cual se tomó como punto de partida el principio de Pareto: " 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".

A continuación, relacionamos la plantilla de cargo desglosada por categoría ocupacional. Tabla 3.2 La cual evidencia que de los 128 trabajadores el 80% pertenecen a la categoría ocupacional operario, el 7% a la categoría ocupacional de servicio; 14 trabajadores corresponden a la categoría ocupacional técnico lo que representa el 11% de la fuerza de trabajo, mientras que los dirigentes y administrativos cubren el 1% de la mencionada plantilla.

Tabla 3.2: Composición de la plantilla por Categoría Ocupacional

Composición de la plantilla por Categoría Ocupacional

Unidades	Por categoría ocupacional					Total
	Dirigentes	Técnicos	Servicios	Administrativos	Operarios	
SS	1	14	9	1	103	128

Fuente: Elaboración propia

El índice de nivel productivo es el resultado de dividir los trabajadores directos a la producción entre los indirectos, el cual no cumple lo mencionado por Pareto en su principio. La tabla 3.3 muestra el grado de implicación, y la relación negativa entre los trabajadores directos e indirectos a la producción, pues por cada trabajador indirecto en los momentos actuales existen 2 directos a la producción, situación que contradice lo planteado por Pareto: por cada trabajador indirecto deben existir 4 trabajadores directos al proceso de producción

Tabla 3.3: Calculo del índice de nivel productivo

Unidades	Plantilla cubierta		Índice de personal productivo
	directos	indirectos	

SS	87	41	2,12
Total	87	41	2,12

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta el grado de implicación de la plantilla cubierta.

Tabla 3.4: Calculo del Grado de Implicación

Unidades	Plantilla aprobada		Plantilla aprobada	Plantilla cubierta				Total	%
	directos	indirectos		directos	%	indirectos	%		
SS	117	24	141	87	61,70	41	29,08	128	90,78

Fuente: Elaboración propia

En el cálculo realizado a la plantilla de cargos cubierta se pudo constatar que el 29.08% son trabajadores indirectos a la producción cuando realmente debe ser el 20% y en el caso de los trabajadores directos a la producción del 80% que debe estar vinculado al proceso solo se encuentra el 61.70%, situación que evidencia la necesidad de proponer un procedimiento para el cálculo de la plantilla de cargos que permita índices productivos para incrementar la productividad del trabajo.

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado el cual arroja desviaciones en la utilización de la fuerza de trabajo la autora de la presente investigación propone la aplicación de un procedimiento ajustado a las características específicas a la UEB Pedro Larrea.

Tarea 1: Análisis de los indicadores de trabajo y salario.

Para realizar el análisis de los indicadores fundamentales de trabajo y salario para medir la eficiencia en la gestión del capital humano que se controlan en la organización, el período de referencia son los datos reales del año anterior y el plan y real acumulado del segundo trimestre del año en curso, los cuales se muestran en la **Tabla 3.5**; sobre los cuales se hace el siguiente análisis:

- el **VAB** mantiene una desviación negativa con respecto al año anterior y a lo planificado en el periodo analizado ya que se ejecuta al 92%.
- el **promedio de trabajadores** se sobre gira en un 113 % con respecto al real de igual período del año anterior, en el año actual no se cumple la cifra planificada, sin embargo, se sobre gira en un 107%. El promedio de trabajadores está por encima de lo planificado, lo que denota la necesidad de un estudio de las plantillas de cargo.

- La **productividad** del trabajo presenta un deterioro del plan con respecto al real durante el periodo muestreado, situación que está en correspondencia con el valor agregado y promedio de trabajadores.
- el **salario medio** del año anterior con respecto al real acumulado de este año se comporta al 55%, respecto al plan y real del año actual se ejecuta al 63%. Situación que está reflejado en el comportamiento del gasto de salario y promedio de trabajadores.
- El **gasto de salario** se comporta con una variación totalmente incoherente al promedio de trabajadores ya que en el periodo analizado no se cumple con lo planificado y crece con respecto a igual periodo del año anterior.
- el **gasto de salario/ valor agregado** en el período del año anterior no se cumplió y el real con respecto a la planificado este año solo se ejecuta al 73%.

El análisis realizado constituye un elemento más que justifica la propuesta de la presente investigación al proponer un adecuado índice productivo que permitan identificar las fallas que existen en la plantilla de cargo.

Tabla 3.5 Indicadores fundamentales de la entidad según plan.

Indicador	UM	Real año anterior	Plan en curso	Real año en curso
Valor agregado bruto	MP	-26.6	5850.3	5410.2
Promedio de trabajadores	UNO	106	112	120
Salario medio	PESO	4339	3757	2366
Productividad (Valor agregado bruto)	PESO	-251	52235	45085
Fondo Salario	MP	459.9	2524.8	1703.2
Gasto de salario por peso de valor agregado bruto	PESO	-17.28	0.4316	0.3148

Fuente: Elaboración propia.

Tarea 2 Análisis de la composición de la plantilla de cargos.

Se realizan los cálculos necesarios para el análisis de la composición de la plantilla de cargos de la UEB “Pedro Larrea Mustelier”, para esto se tomaron datos recopilados de

las estadísticas de la unidad. Estos datos muestran el comportamiento actual del estado de la plantilla de la UEB.

1. Conocimiento de la composición de la plantilla.

En correspondencia con la plantilla aprobada por la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spiritus se analiza la plantilla cubierta dando a conocer hasta que tanto por ciento se cumple.

• Cumplimiento de la plantilla:

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

$$\% \text{ de cumplimiento de la plantilla} = \frac{128}{141} * 100 \%$$

$$\% \text{ de cumplimiento de la plantilla} = 90.78 \%$$

Este resultado indica la situación desfavorable en que se encuentra la UEB “Pedro Larrea Mustelier” en relación con su fuerza de trabajo lo que provoca que se vea afectada la producción con respecto al plan de cumplimiento.

• Composición de la plantilla por categoría ocupacional:

El análisis de la composición de la plantilla atendiendo su categoría ocupacional permite ver con claridad el por ciento representado en la plantilla de cargos por cada categoría ocupacional.

$$\% \text{ de personal por categoría} = \frac{\text{Total personas por categoría}}{\text{Total de la Plantilla}} * 100 \%$$

$$\text{Dirigentes} = 1$$

$$\% \text{ de personal por categoría} = \frac{1}{141} * 100 \%$$

$$\% \text{ de personal por categoría} = 0,1 \%$$

$$\text{Técnicos} = 14$$

$$\% \text{ de personal por categoría} = \frac{14}{141} * 100 \%$$

$$\% \text{ de personal por categoría} = 0,10 \%$$

$$\text{Administrativo} = 1$$

$$\% \text{ de personal por categoría} = \frac{1}{141} * 100 \%$$

$$\% \text{ de personal por categoría} = 0,1 \%$$

Servicios = 9

$$\% \text{ de personal por categoría} = \frac{9}{141} * 100 \%$$

$$\% \text{ de personal por categoría} = 0,06 \%$$

Operarios = 103

$$\% \text{ de personal por categoría} = \frac{103}{141} * 100 \%$$

$$\% \text{ de personal por categoría} = 73 \%$$

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

2. Distribución del personal directo e indirecto para determinar el grado de implicación del mismo en la actividad fundamental.

- Distribución del personal directo de la plantilla:

$$\% \text{ de personal directo} = \frac{\text{Total de personal directo}}{\text{Total de la Plantilla}} * 100 \%$$

$$\% \text{ de personal directo} = \frac{87}{141} * 100 \%$$

$$\% \text{ de personal directo} = 61,7 \%$$

- Distribución del personal indirecto de la plantilla:

$$\% \text{ de personal indirecto} = \frac{\text{Total de personal indirecto}}{\text{Total de la Plantilla}} * 100 \%$$

$$\% \text{ de personal indirecto} = \frac{41}{141} * 100 \%$$

$$\% \text{ de personal indirecto} = 29,08 \%$$

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

3. Determinación del índice de personal productivo:

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

$$\text{índice de personal productivo} = \frac{87}{41}$$

$$\text{índice de personal productivo} = 2,12$$

Con el objetivo de conocer la cantidad de trabajadores a partir de la determinación del balance de carga y capacidad.

Paso 2: Análisis de los procesos organizacionales.

Los procesos organizacionales que se desarrollan en la entidad se muestran en el Mapa de Procesos de la empresa ver Anexo 3 y son los que se mencionan a continuación:

Procesos Estratégicos: Gestión de la dirección, evaluación del desempeño del SGC y gestión comercial.

Procesos Misionales: Producción.

Procesos de Apoyo: Capital Humano, Contabilidad y Finanzas y Logística.

Los procesos se relacionan entre si para hacer funcionar la empresa, no por individual sino como un todo, transformando las entradas en salidas, en este caso siendo las entradas los requisitos de los clientes teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes y la organización y su entorno y como salida el producto final que cumpla con lo anterior planteado.

Tarea 1: Caracterización del capital humano

Análisis de la pirámide de edades.

En cuanto a las edades, los mayores por cientos se encuentran en el rango de 51-60 años (27 %) y de 41-50 años (24 %) ubicándose la mayor cantidad de estos trabajadores en el área productiva. Como se muestra en la figura 3.

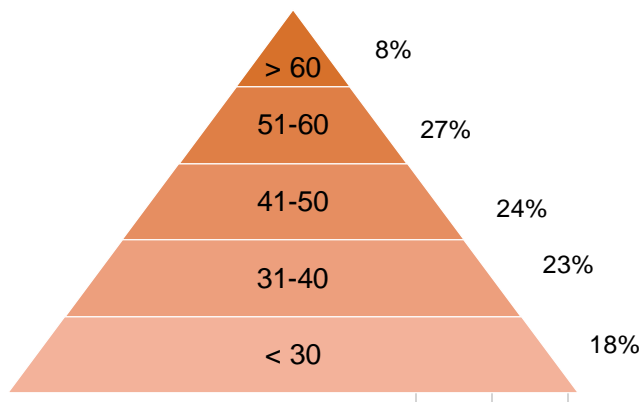


Figura 3: Pirámide de edades

Paso 3: Determinación y selección del equipo de trabajo.

1. Confeccionar una lista inicial de personas que cumplan con los requisitos para ser

expertos en la materia a trabajar.

Tabla 3.6 Listado inicial de personas que cumplen los requisitos para ser expertos.

Código	Cargo
1.	Téc A Gestión RR HH
2.	Tec A en RR HH
3.	Directora UEB
4.	Téc. Gestión de la Calidad
5.	Téc Gestión Economica EP
6.	Analista de producción
7.	Téc. Gestión de la Calidad EP

Fuente: *Elaboración propia.*

El análisis de la aplicación del Método de Experto arrojó los resultados siguientes ver Anexo # 5

Tabla 3.7 Resumen de la selección de los expertos.

Código	Cargo
1.	Téc A Gestión RR HH
2.	Tec A en RR HH
3.	Directora UEB
4.	Téc. Gestión de la Calidad
5.	Téc Gestión Economica EP
6.	Téc. Gestión de la Calidad EP

Fuente: *Elaboración propia.*

Tarea 1: Aprobación por el consejo de dirección del equipo de trabajo.

Luego de determinado la cantidad de expertos necesarios se lleva la propuesta del equipo de trabajo al consejo de dirección de la UEB para que el mismo sea aprobado y comenzar con el resto de la investigación. En dicha reunión se explica de la manera que fueron determinados los mismos y porque son estos los indicados para el estudio.

Tarea 2: Capacitación del equipo seleccionado

Se realizaron seminarios y talleres con profesores de la universidad y trabajadores de basta experiencias en el tema a trabajar.

Paso 4: Evaluación de la situación actual.

A partir de la aplicación de la tormenta de ideas y entrevistas con la participación activa de directivos y trabajadores de la UEB “Pedro Larrea Mustelier”, se realiza un análisis de la situación actual para la identificación de las fortalezas y debilidades en el orden interno y las amenazas y oportunidades en el orden externo con el objetivo de construir una matriz DAFO.

Después de hacer el análisis de la Matriz DAFO (Anexo # 4) (Matriz de Impactos Cruzados o FODA), se concluye que la UEB se encuentra en el cuadrante DO, es decir debe seguir una estrategia Adaptativa, mejorar el índice productivo con una correcta planeación estratégica de sus recursos humanos fortaleciendo la fuerza de trabajo calificada, los cuadros altamente preparados y con plena conciencia del cambio así como el establecimiento del Perfeccionamiento Empresarial y su presencia a lo largo del país, para aprovechar al máximo el poder contar con un mercado seguro a nivel mundial y el llamado del país a exportar siendo la empresa parte de los sectores estratégicos.

Tarea 1: Análisis de los principales problemas que afectan la organización.

Partiendo de los resultados previos al análisis del índice productivo en la UEB “Pedro Larrea Mustelier”, se deja de manifiesto a través del Diagrama de Pareto, con el que se pretende lograr que la relación del índice productivo se corresponda con el principio de dicho autor tomado como base en la presente investigación. Con este principio se quiere demostrar principalmente que solucionando el 20% de las causas que inciden en la situación problemática existe la mayor probabilidad de resolver el 80% de este problema.

La plantilla cubierta actual está integrada por su categoría ocupacional como se muestra en la tabla 3.8:

Tabla 3.8 Plantilla cubierta actual.

Categoría	Directos	Indirectos	Total
Dirigente		1	1
Administrativo		1	1

Técnico	3	11	14
Servicio	5	4	9
Operario	99	4	103

Fuente: *Elaboración propia.*

Se realizó un análisis más detallado identificando de estas categorías cuantos son directos y cuantos indirectos. Además del análisis cuantitativo, se analizaron los datos cualitativos, los cuales permiten ver por su contenido de actividad, los trabajadores que se consideran directos y los considerados indirectos, para estos datos el autor se apoyó en los calificadores de cargos que tiene establecido la UEB “Pedro Larrea Mustelier”.

Paso 5: Comprometimiento.

Para lograr la participación efectiva del personal de la UEB se desarrollaron acciones como el intercambio con trabajadores en matutinos, encuestas, entrevistas informales y reuniones con grupos de trabajo importantes en la entidad, que favorecieron al estudio y se logró el compromiso y compenetración de directivos y trabajadores, ya que se les explico los objetivos, importancia y los beneficios que se obtendrán con la aplicación de este procedimiento, los procesos que se analizarían y los puestos de trabajo en los que se enfocaría el estudio, así como la importancia de su aporte y el papel que jugaban en la investigación.

Paso 6: Planificación del estudio.

La investigación parte de un proyecto empresarial de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” en conjunto con la Empresa de Tabaco Torcido de Sancti Spíritus, la cual desempeña un papel importante dentro de la economía del país, siendo el tabaco un rubro exportable en el mercado internacional. La Unidad Empresarial de Base “Pedro Larrea Mustelier” tiene como propósito contribuir al proceso de actualización del modelo económico cubano, logrando mejores niveles de productividad, eficiencia y eficacia de su sistema, y priorizar la satisfacción de su fuerza de trabajo. Es por esto que se hace imprescindible la planeación de sus recursos humanos, realizando un estudio encaminado a determinar la plantilla de cargos real de la unidad, principalmente en los departamentos de Recursos Humanos y Contabilidad y Finanzas.

Fase II: Proyección de recursos humanos

Paso 1: Determinación de la carga y capacidad de trabajo.

Tarea 1: Precisar las funciones a desempeñar por cada cargo, así como las actividades a ejecutar.

Para el cumplimiento de esta tarea se le entregó a cada trabajador un modelo de autofotografía donde debían relacionar las funciones a desempeñar por cada cargo, como las actividades o tareas a ejecutar (Anexo 6). Se llenó la columna del modelo empleado para la determinación de la carga de trabajo, correspondiente a las actividades que debe realizar el cargo, en todos los casos se consultaron los perfiles de cargos.

Tarea 2: Cálculo de la carga de trabajo.

El resultado de las observaciones de cada uno de los cargos en el departamento de RRHH arrojó una carga de trabajo de 198,81 horas/mes para el Técnico A en Gestión de Recursos Humanos y 183,15 horas/mes para el Especialista C en Gestión de Recursos Humanos y en el grupo de Contabilidad y Finanzas arrojó las siguientes cargas de trabajo de 163.79 horas/mes para el cargo de Técnico A en Gestión Económica (Especialista Principal); 174.46 horas/mes para el Técnico A en Gestión Económica ; 113.28 horas/mes para el Contador D y 115.87 horas/mes para el Técnico en Ciencias Informáticas

Tarea 3: Determinación del fondo de tiempo.

El fondo de tiempo fue tomado teniendo en cuenta la cantidad de horas laborables que tiene establecida la UEB para un régimen laboral de 44 horas semanales que es de 190.6 horas al mes.

Tarea 4: Comprobación del aprovechamiento de la jornada laboral.

Para cada cargo se identificó el aprovechamiento de la jornada laboral según su carga de trabajo como se evidencia. El aprovechamiento de la jornada laboral en el departamento de Recursos Humanos se debe hacer un balance de las cargas para que este se iguale al 100%. En el departamento de Contabilidad y Finanzas el aprovechamiento de la jornada laboral es variado, 85.93%; 91.53%; 59,44% y 60.79% siendo elevado en el cargo de Técnico "A" en Gestión Económica y bajo en el cargo de Técnico en Ciencias Informáticas.

Departamento de RH.

$$\text{Técnico "A" en Gestión de Recursos Humanos} = \frac{198.81/mes}{190,6 h/mes} \times 100 = 104\%$$

$$\text{Especialista "C" en Gestión Recursos Humanos} = \frac{183.15h/mes}{190,6 h/mes} \times 100 = 96.09\%$$

Departamento de Contabilidad y Finanzas.

$$\text{Técnico "A" en Gestión Económica (EP)} = \frac{163.79h/mes}{190,6 h/mes} \times 100 = 85.93\%$$

$$\text{Técnico "A" en Gestión Económica} = \frac{174.46h/mes}{190,6 h/mes} \times 100 = 91.53\%$$

$$\text{Contador "D"} = \frac{113.29h/mes}{190,6 h/mes} \times 100 = 59.44\%$$

$$\text{Técnico en Ciencias Informáticas} = \frac{115.87h/mes}{190,6 h/mes} \times 100 = 60.79\%$$

Fase III: Propuesta de aplicación

Paso 1: Determinación de la plantilla necesaria por cargo.

Para determinar la cantidad de trabajadores necesarios se utilizó, el balance de carga y capacidad ($N = Q / Ft$), para ello se divide la carga de trabajo entre el fondo de tiempo mensual.

$$N = \frac{Q}{Ft}$$

Dónde:

N = Número de trabajadores técnicos o administrativos necesarios.

Q = Carga de trabajo (anual, mensual o diaria) estimada para cada cargo analizado (en hombres-días o en hombres-horas).

Ft = Fondo de Tiempo (o capacidad) de un trabajador (en igual período y unidades que la carga de trabajo)

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

Departamento de RH.

$$Q = 198.82 + 183.15 = 381.97 \text{ horas/mes}$$

$$N = \frac{381.97h/mes}{190.6 h/mes} = 2,004 \approx 2 \text{ trabajadores}$$

Departamento de Contabilidad y Finanzas.

$$Q = 163.79 + 174.46 + 113.29 + 115.87 = 567.41 \text{ horas/mes}$$

$$N = \frac{615.81h/mes}{190.6h/mes} = 2,97 \approx 2 \text{ trabajadores}$$

Paso 2: Propuesta de aplicación con reducción del índice de nivel productivo.

La ejecución del procedimiento propuesto, tiene como objetivo mostrar los resultados de la fase anterior y aplicarlo en la entidad objeto de estudio, con el objetivo que se cumplan las medidas técnico-organizativas que permita acceder al perfeccionamiento el trabajo en las áreas estudiadas que así lo requieren. Con estas medidas se deben reajustar de conjunto con los pasos anteriores y comprobar si en realidad se resuelve el problema, de no ser así, se deberá considerar una modificación del número de trabajadores decididos. Las posibles medidas a tomar son las que continúan:

- Completar la plantilla de cada área con los trabajadores necesarios de forma tal que se logre un equilibrio en la carga de trabajo.
- Realizar un análisis de las variables frecuencia y duración que condicionan la carga de trabajo para determinar las reservas optimizando el tiempo de trabajo.
- Reorganizar las funciones de cada cargo por área, para lograr un equilibrio en la carga de trabajo.

Para que la UEB “Pedro Larrea Mustelier” logre ejecutar los resultados obtenidos es necesario realizar una propuesta en la que se logre un equilibrio de las cargas de trabajo con el objetivo de reducir las sobrecargas. En la tabla 3.9 se muestran los resultados de los cálculos realizados y se propone la plantilla necesaria en la unidad.

Tabla 3.9. Ajuste la plantilla en las diferentes áreas.

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

Fuente: Elaboración propia.

Quedando demostrado científicamente que con la aplicación del procedimiento seleccionado se logra reducir un trabajador indirecto a la producción lo cual de hacerlo extensivo al resto de las áreas de regulación y control donde laboran los trabajadores indirectos a la producción se incrementaría el índice productivo.

Valoración Económica y Social

➤ Valoración económica:

Con la determinación de la plantilla de cargo se logra un ahorro relativo del fondo de salario, un aumento de la productividad y un incremento del salario medio; además elimina las brechas en cuanto a la no ejecución del promedio de trabajadores.

➤ Valoración social:

La determinación de la plantilla de cargo constituye hoy el punto de partida de la transformación de la UEB objeto de estudio a partir de la aplicación del balance de carga y capacidad que permite perfeccionar la retribución por el trabajo y gestionar la fuerza de trabajo en función de las metas de la organización.

La investigación constituye una vía para darle cumplimiento a la política de empleo y salario, plasmado en los Lineamientos de la Política económica y social del Partido del Séptimo Congreso, da respuesta a la situación problemática planteada en la presente investigación y cumple con el objetivo general propuesto.

Conclusiones

La PRH es un concepto muy tratado por diferentes autores todos llegan a un elemento en común: el término cantidad de personal necesario. El desarrollo de la investigación logró cumplir su objetivo general y con este las conclusiones siguientes:

1. El análisis de los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la investigación admiten que las valoraciones relacionadas con la planeación estratégica de los recursos humanos constituyen áreas de resultados claves que tributan a los objetivos estratégicos de las organizaciones.
2. La propuesta del procedimiento permitió detectar deficiencias en la organización del trabajo, así como irracionalidad en la utilización de la fuerza de trabajo en función de los niveles de producción en la UEB "Pedro Larrea Mustelier" de Sancti Spíritus.
3. Se demuestra que es posible aplicar un procedimiento para determinar la plantilla de cargo en el área de regulación y control mediante los estudios de organización del trabajo correspondiente y el balance de carga y capacidad que incrementen el índice de nivel productivo.

Recomendaciones

A partir del estudio realizado, así como de las conclusiones antes expuestas, se recomienda:

- Dar a conocer los resultados del estudio realizado al resto de las UEB de la entidad por su carácter prospectivo.
- Ampliar el alcance de la investigación con la finalidad de abarcar la totalidad de las áreas para el análisis del personal indirecto.

Bibliografía

Abreu, A. (2013). *Procedimiento para determinar la plantilla de cargos en áreas de oficinas en Emprestur S.A. Las Tunas.* . UNIVERSIDAD "VLADIMIR ILICH LENIN".

Administración de Recursos Humanos. (2004). (F. d. C. E. y. S. Universidad Nacional de Mar del Plata Ed.). Mar del Plata.

Aldaz Matute, L. A. (2019). *"Mejora de la organización del trabajo del proceso de producción, en alfombras Quito SA, en Santo Domingo de los Tsachilas, 2018"*. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS FACULTAD: INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS.

Alfonzo, F. (2007). *Ingeniería de Métodos. Globalización: Técnicas para el Manejo Eficiente de Recursos en Organizaciones Fabriles, de Servicios y Hospitalarias.* .

Álvarez, I. H. (20 Febrero 2020). Cuba pretende incrementar exportación de tabaco este año

Álvarez, R. T. (2020). *PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA UEB TABACO TORCIDO "NÉSTOR RODRÍGUEZ PÉREZ" DE JATIBONICO.*, Universidad de Sancti Spiritus, Cuba José Martí Pérez.

Anzola Morales, O. L. (2018). La gestión de recursos humanos y la construcción de subjetividades en las nuevas condiciones de la economía. *Universitas Psychologica*, 17(1), 30-43.

Ariel V. Claro Ramírez, A. P. V., Idael Hernández Santiesteban, Odalis Laguna Aguilera. (2017). Enfoque estratégico de la planeación de los recursos humanos. Visión teórico práctico en el sector empresarial. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina.*

Ariel V. Claro Ramírez, A. P. V., Idael Hernández Santiesteban, Odalis Laguna Aguilera. (2018). Enfoque estratégico de la planeación de los recursos humanos. Visión teórico práctico en el sector empresarial. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 6, 133-144.

BEJARANO, P. G. P. (2013). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL* (Trabajo de grado para optar al Título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad), UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

Betancourt, C., & de Lourdes, A. (2015). *Determinación de la cantidad de personal requerida en la Unidad de Trámites 3 de Holguín del MININT*. Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración

Camejo, G. R., Torres, A. E., & Lozada, Y. F. (2017). Determinación De La Fuerza De Trabajo En La Dirección Contable Financiera De La Sucursal Comercial Caracol Las Tunas, Cuba. *Tlatemoani*(25).

Carvajal Pujota, M. Y. (2019). *Propuesta de incremento de la productividad del trabajo en la empresa "Move Industria Textil" a través de herramientas de organización del trabajo*.

Casado, L. C. (2009). Semanario económico y financiero de Cuba *Avances del sistema de gestión del capital humano*. Retrieved from

Castillo, I. Y. R. N. (2017). *PROCEDIMIENTO PARA LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA EMPRESA DE ACEROS INOXIDABLES DE LAS TUNAS*. (TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN

INGENIERÍA INDUSTRIAL), UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS "VLADIMIR I. LENIN",Cuba.

Colectivo de Autores. (2016). *Gestión de recursos humanos en las empresas*. Retrieved from www.gestionyadministracion.com website:

Correa, E. (2013). *Evolución del Concepto de Recursos Humanos, Desde El Punto de Vista de La Psicología y La Administración: Discusiones y Aciertos (Evolution of the Concept of Human Resources, from the Point of View of Psychology and Administration: Discussions and Successes)*. *Suma de negocios*, 4(1), 109-119.

Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (r. Edición Ed. Ed. "Félix Varela" y Academia ed.). La Habana.

Cuesta Santos, A. (2010a). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (F. V. y. Academia Ed. Vol. I).

Cuesta Santos, A. (2010b). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, 4ta. edición, Editorial Academia/Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba*. Retrieved from

Chiavenato, A. (2000). *Administración de los Recursos Humanos* (M. Graw-Hil Ed.).

Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos* (Vol. 2): McGraw-Hill.

De Miguel Guzmán, M. (2006). *Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos en entidades hoteleras. Departamento de Ingeniería Industrial Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya*.

Erbes, A., Roitter, S., & Delfini, M. (2011). *Organización del trabajo e innovación: Un estudio comparativo entre ramas productivas argentinas**.

Escobar, I. (2013). *Diseño de un Procedimiento para Auditar la Efectividad del proceso de seleccion utilizado en la sucursal Cubalse Las Tunas* Universidad de las Tunas.

- García, L. S. J. (2019). *PROCEDIMIENTO PARA ESTUDIOS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LA EMPRESA DE ESTRUCTURAS METÁLICAS*. (MAESTRÍA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL. SEGUNDA EDICIÓN), Universidad de las Tunas, Cuba.
- García, R. E., Mayor, J. A. Á., López, A. M., & Marín, A. D. (2017). Estudio de Organización del trabajo en la empresa de seguridad y protección Sancti Spiritus, Cuba. *ECA Sinergia*, 8(1), 116-130.
- García, Y. T., & García, J. P. T. (2020). El diseño organizacional en las organizaciones (Revisión). *Redel. Revista Granmense de Desarrollo Local*, 4, 1047-1061.
- García., D. G. (2016). *Herramienta para la planificación del capital humano en las áreas de servicio del Aeropuerto Internacional "Abel Santamaría Cuadrado "*. (Trabajo de Diploma), Universidad central Marta Abreu de las Villas, Santa Clara, Cuba.
- González Sap, Y. A. (2019). *Estudio de organización del trabajo en la UEB " Los Atrevidos "*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Facultad de Ingeniería
- Guilarte, E. C. (2017). La organización del trabajo en Cuba. *Universidad de La Habana*, 152-166.
- Hechavarría-Leyva. (2014). Procedimiento para la planeación cuantitativa de recursos humanos en instalaciones aeroportuarias y su aplicación en el Aeropuerto de Holguín. *Ciencias Holguín*, 20(1), 1-12.
- Hechavarría-Leyva, Y. (2014). Procedimiento para la planeación cuantitativa de recursos humanos en instalaciones aeroportuarias y su aplicación en el Aeropuerto de Holguín.

- Hernández Darías, I. F. T., Sonia; Salazar Fernández, Diana. (2011). La gestión del capital humano en empresas cubanas y sus particularidades. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XVII, 137-148.
- Labrada, D. M., de Miguel Guzmán, C. M., & Fornaris, C. C. M. (2011). Evolución de la Planeación de los Recursos Humanos y su manifestación en modelos precedentes y actuales. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 160.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución (2011).
- Marshall, A. (2016). La relación salarios-productividad: incentivos salariales en los convenios colectivos industriales. *Trabajo y sociedad*(26), 5-22.
- Mascetti, M. P. (23 de Junio del 2015). La evolución del departamento de Recursos Humanos. Retrieved from www.rrhhdigital.com
- Mejía Laaz, G. Y. (2019). *Mejora de la organización del trabajo de la empresa Pronaca, planta de aves Valle Hermoso, 2018*. CIENCIAS ADMINISTRATIVAS FACULTAD: INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS.
- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 61-78. doi:<http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Mendoza, H. d. (2003). Cómo seleccionar los expertos. *Disponible en el sitio: <http://www.monografía.com>*.
- MIRANDA, D. Y. Y. G. (2019). *ANTOLOGÍA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*.
- Montoya Agudelo, C. A. B. S., Martín Ramiro. (2016). EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE

CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 20, 1-20.

Morales-Fernández, E. J., Ariza-Montes, J. A., & Morales-Gutiérrez, A. C. (2013). La evolución de la gestión de recursos humanos desde una perspectiva estratégica. *Revista de Fomento Social*, 68(271).

Morales, A. (2000). *La integración de la Gestión de los Recursos Humanos con la Estrategia Empresarial* (C. d. I. Habana Ed.).

Muñoz-Peñas, M. (2019). Nuevas tendencias en organización del trabajo.

OIT. (2016). *Mejore su Negocio.El Recurso Humano y la Productividad*.

PCC. (Abril 2016). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista*. La Habana,Cuba.

Perez Cori, G. N., & Ponce Zaico, D. G. (2017). Planeamiento estratégico de recursos humanos y optimización del capital humano en los colaboradores de Daesa Corporaciones SAC Arequipa 2017.

Puchols, L. (2007). Dirección y gestión de recursos humanos.

Reglamento sobre la elaboración,presentación, aprobación y control de las plantillas de cargos, (2010).

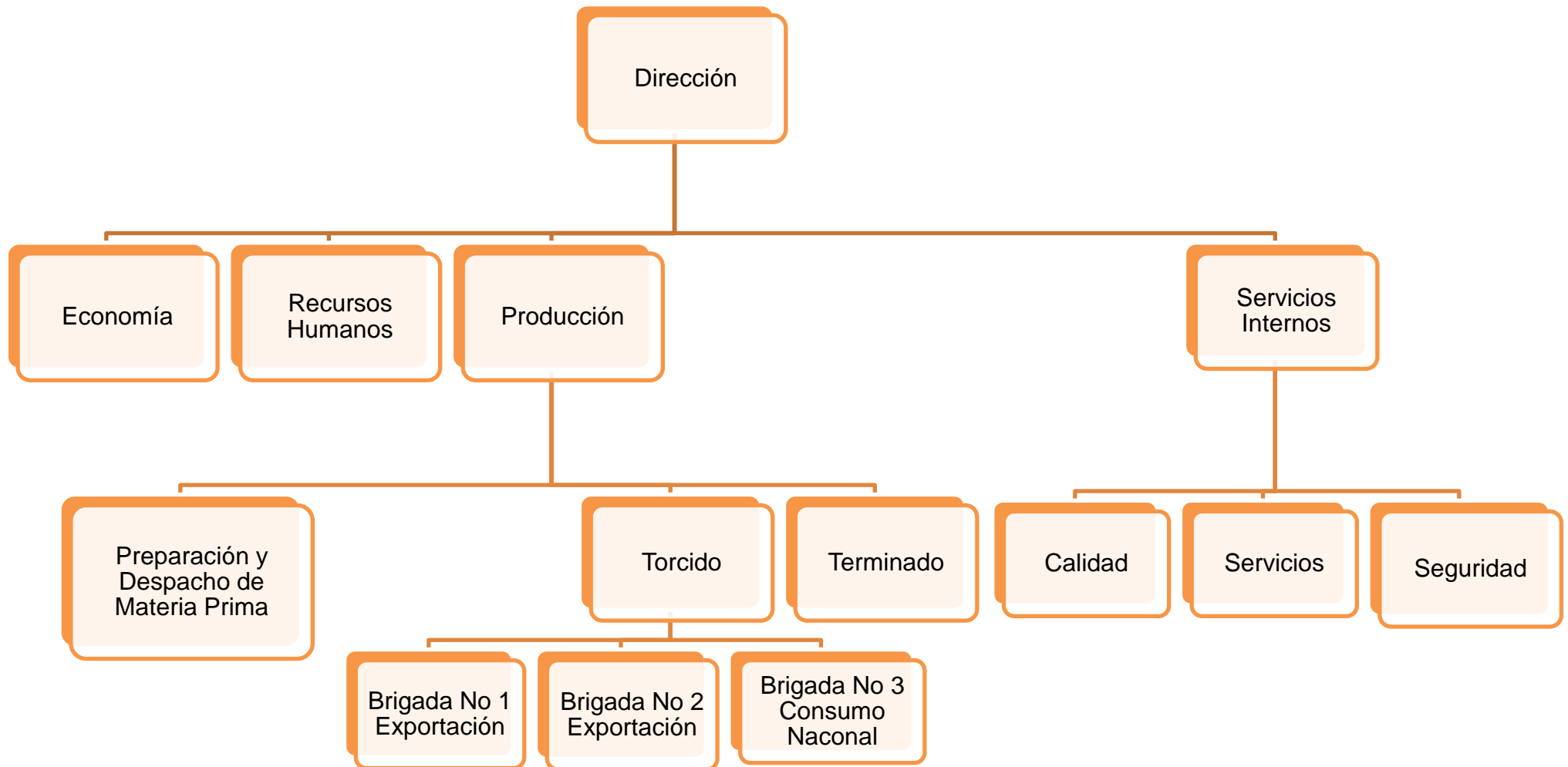
Rodriguez, K. (2008). *Diseño de un Procedimiento que permita la Selección por competencias en la especialidad "Camarera de Alojamiento" en el hotel "Brisas Trinidad del Mar"*. CUM de Trinidad, Universidad de Sancti Spiritus

- Rojas González, L. G. (2015). *Aplicación parcial de un procedimiento para el cálculo de plantilla en el Hotel Playa Pesquero de Holguín*. Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración
- Ruiz, Y. P. (2019). *Procedimiento para determinar la plantilla de cargos en la UEB Aseguramiento y Servicios Sancti Spíritus.*, Sancti Spíritus
- Sánchez , D. (2012). *Procedimiento para el control y la mejora de la productividad. Aplicación en la UEB Central Azucarero George Washington*. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
- Sánchez, Y. Z. (2018). *DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL EN LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE LA UEB FÁBRICA DE SORBETOS BANES (TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL)*, Universidad de Holguín.
- Santos, A. C. (2018a). Cooperación universidad-empresa: doctorados en ingeniería industrial: investigación-acción e innovación en desempeño. *RECUS: Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 3(2), 16-22.
- Santos, A. C. (2018b). Organización del trabajo: base de la gestión del capital humano. *APyE Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 1(2).
- Santos, A. C. (2020a). INNOVACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE PLANTILLAS. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 4(1), 21-35.
- Santos, A. C. (2020b). Optimización del capital humano y aumento de la productividad del trabajo en la empresa/Human capital optimization and augment of the work productivity a enterprise. *Revista Economía y Desarrollo (Impresa)*, 162(3).

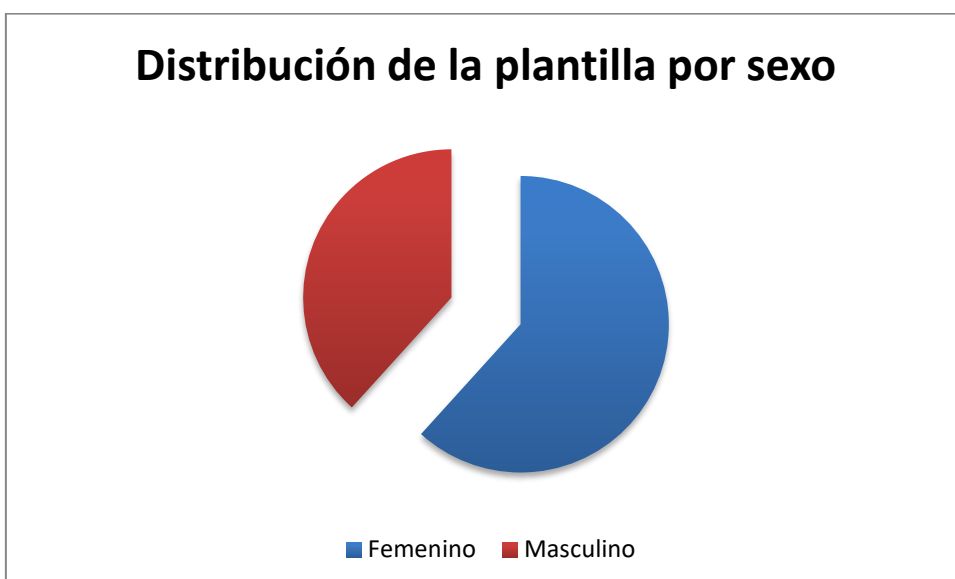
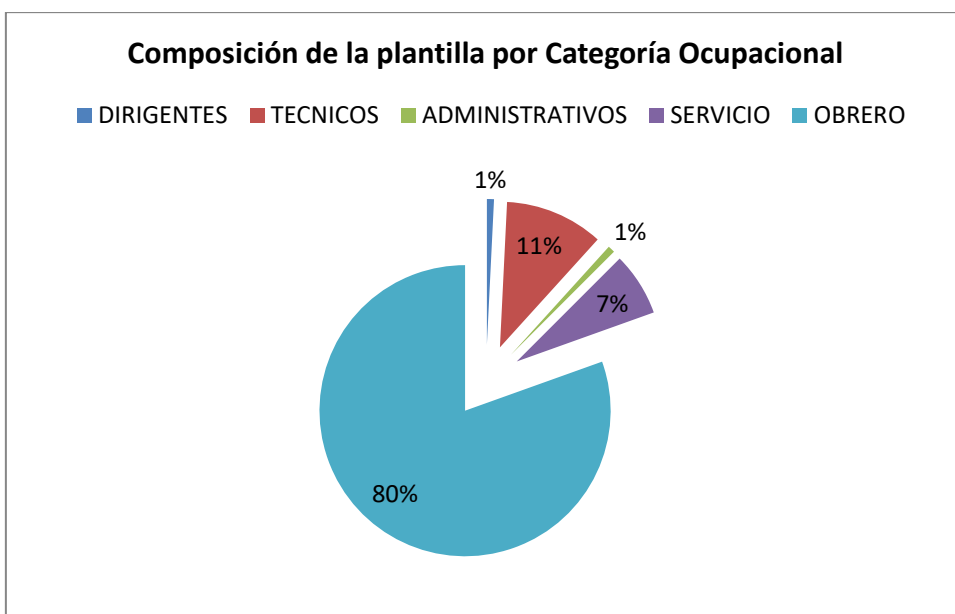
- Sotomayor, A. A. (2015). *Administración de recursos humanos Su proceso organizacional* (A. R. R. D. d. E. Universitaria Ed.). Monterrey, Nuevo León, México.
- Stoner, J. (1996). *Administración* 5ta. edición, ediciones MES: Cuba.
- Tamayo García, Y. (2008). Determinación de las necesidades de personal en la áreas de Restaurante y Bar-Piscina de la UEB "Villa El Bosque". *Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, 72*.
- Tápanes Reyes, Y. (2018). *Estudio de la organización del trabajo en la Empresa Industrial de Equipos y Servicios Asociados (EIESA)*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Facultad de Ingeniería
- Toruño Selva, A. J., & Henriquez Mendoza, W. A. (2019). *Talento Humano. Gestión Administrativa eficiente de los Recursos Humanos*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua Unan Managua.
- Vargas, A. A., Ramírez, J. C., Roldán, A. R., & Cardona, L. Z. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó (histórico), 3(1), 116-122*.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1992). *Administración de personal y recursos humanos*.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*: Mc Graw Hill Interamericana.

Anexos

Anexo # 1: Organigrama de la UEB "Pedro Larrea Moustelier"

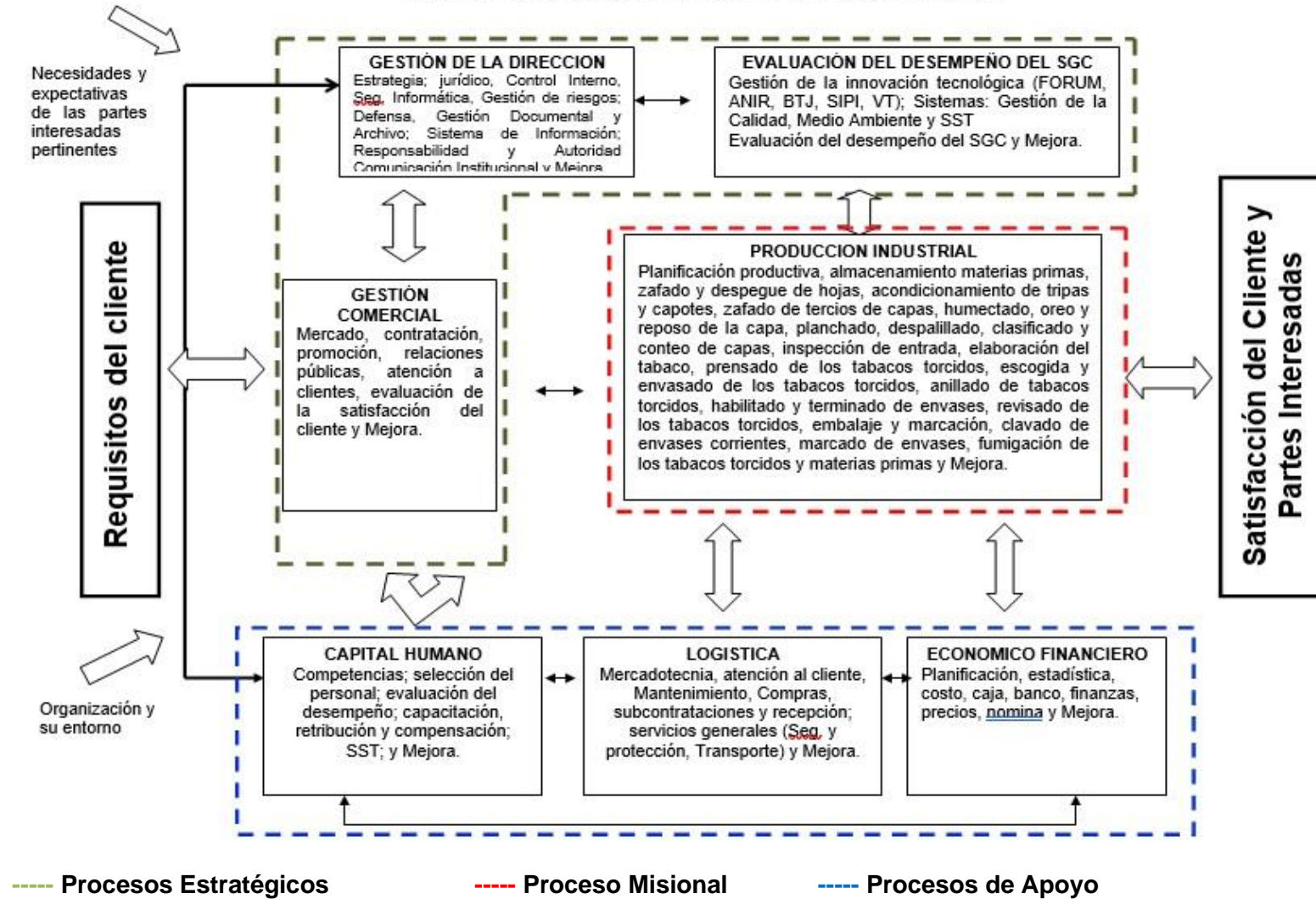


Anexo # 2 Composición de la fuerza de trabajo.



Anexo # 3: Mapa de Procesos de la Empresa

MAPA DE PROCESO DE LA EMPRESA DE TABACO TORCIDO S.S



Anexo # 4: Análisis de la Matriz DAFO.

Impacto de la Matriz DAFO.

Para obtener como resultado cuales fueron los elementos del análisis del entorno tanto interno como externo que más influyeron se procedió a impactar la Matriz, para ello se empleó una escala valorada del 1 al 3. Como se muestra en la siguiente tabla:

NUMERAL	IMPACTO O INFLUENCIA
1	DEBIL
2	MODERADA
3	FUERTE

Análisis del estado actual según la evaluación de los factores por su nivel de importancia, se empleó la siguiente ecuación:

$$Fr = \sum_{i=1}^5 Gi * Cf \quad (1)$$

Las Tablas 3 y 4 evalúan por su nivel de importancia los factores internos y externos que intervienen en la planificación estratégica del hotel, para realizar una ponderación de sus resultados y definir el estado actual del negocio.

Tabla 4. Evaluación de los factores externos por su nivel de importancia.

Factores Internos	Nivel de Importancia (puntos)		
	1	2	3
Oportunidades			
1		X	
2			X
3	X		
4		X	
5		X	
Amenazas			
1	X		

2		X	
3			X
4		X	
5		X	

Sustituyendo en la Ecuación 1:

$$Fr = \sum_{i=1}^3 Gi * Cf \quad (1)$$

Amenazas: $Fr(A) = (1 \cdot 1) + (2 \cdot 3) + (3 \cdot 1) = 10$

Oportunidades: $Fr(O) = (1 \cdot 1) + (2 \cdot 3) + (3 \cdot 1) = 10$

Resultante por eje Y = $Fr(O) - Fr(A) = 10 - 10 = 0$

Resultante por eje Y = 0

Tabla 3. Evaluación de los factores internos por su nivel de importancia.

Factores Internos	Nivel de Importancia (puntos)		
	1	2	3
Fortalezas			
1		X	
2		X	
3		X	
4		X	
5	X		
Debilidades			
1			X
2		X	
3		X	
4			X
5			X

Sustituyendo en la Ecuación 1:

$$Fr = \sum_{i=1}^3 Gi * Cf \quad (1)$$

Debilidades: Fr (D) = (2 · 2) + (3 · 3) = 13

Fortalezas: Fr (F) = (1 · 1) + (4 · 2) = 9

Resultante por eje X = Fr (F) - Fr (D) = 9 – 13 = -4

Resultante por eje X = -4

MATRIZ DAFO		Oportunidades						Amenazas					Total
		O1	O2	O3	O4	O5	T.P	A1	A2	A3	A4	A5	T.P
Fortalezas	F1.	1	2	1	3	3	10	1	3	2	1	3	10
	F2.	2	2	1	2	2	9	2	1	1	1	2	7
	F3.	1	2	1	3	2	9	2	1	1	1	2	7
	F4.	2	1	1	3	3	10	1	2	2	2	3	10
	F5.	3	3	2	2	3	13	1	3	2	2	2	10
Total		9	10	6	13	13	51	7	10	8	7	12	44
Debilidades	D1.	3	3	3	2	1	12	3	3	3	1	1	11
	D2.	3	3	3	2	1	12	3	2	3	1	1	10
	D3.	2	1	1	2	2	8	1	3	2	1	1	8
	D4.	3	3	2	3	3	14	2	3	3	2	3	13
	D5.	2	2	3	3	3	13	2	3	2	1	2	10
Total		13	12	12	12	10	59	11	14	13	6	8	52

Anexo # 5: Método de Experto

Encuesta

1. Marque con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema.

No.	Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Téc A Gestión RR HH										X

Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba	X		
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas		X	
Cursos de actualización		X	

Director de UEB

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas		X	
Cursos de actualización		X	

Técnico en Gestión de la Calidad.

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	

Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas		X	
Cursos de actualización		X	

Técnico en Gestión Económica EP.

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas		X	
Cursos de actualización	X		

Analista de producción

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba			X
Conocimientos de trabajo en el extranjero			X
Consultas bibliográficas		X	

Cursos de actualización	X		
--------------------------------	----------	--	--

Técnico en Gestión de la Calidad EP

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	X		
Experiencia obtenida	X		
Conocimientos de trabajos en Cuba		X	
Conocimientos de trabajo en el extranjero		X	
Consultas bibliográficas	X		
Cursos de actualización	X		

2. Resultados coeficiente de conocimiento o información de los expertos:

Técnico A en Gestión de los Recursos Humanos.

$$K_{c1} = 10(0,1) = 1$$

Técnico A en Recursos Humanos.

$$K_{c2} = 10(0,1) = 1$$

Directora UEB.

$$K_{c3} = 8(0,1) = 0.8$$

Téc. Gestión de la Calidad.

$$K_{c4} = 5(0,1) = 0.5$$

Téc Gestión Económica EP.

$$K_{c5} = 7(0,1) = 0.7$$

Analista de producción.

$$K_{c6} = 5(0,1) = 0.5$$

Téc. Gestión de la Calidad EP.

$$K_{c7} = 5(0,1) = 0.5$$

3.Resultados coeficiente de argumentación de los expertos.

Técnico A en Gestión de los Recursos Humanos. (1)

Fuentes de argumentación	Escala por niveles		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27		
Experiencia obtenida	0.24		
Conocimientos de trabajos en Cuba	0.14		
Conocimientos de trabajo en el extranjero			0.04
Consultas bibliográficas		0.07	
Cursos de actualización	0.18		

$$k_{a1} = \sum (0.27 + 0.24 + 0.14 + 0.004 + 0.07 + 0.18) = 0.94$$

Técnico A en Recursos Humanos. (2)

Fuentes de argumentación	Escala por niveles		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27		
Experiencia obtenida	0.24		
Conocimientos de trabajos en Cuba	0.14		
Conocimientos de trabajo en el extranjero		0.06	
Consultas bibliográficas		0.07	
Cursos de actualización		0.14	

$$k_{a2} = \sum (0.27 + 0.24 + 0.14 + 0.06 + 0.07 + 0.14) = 0.92$$

Directora UEB. (3)

Fuentes de argumentación	Escala por niveles		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27		
Experiencia obtenida	0.24		
Conocimientos de trabajos en Cuba		1	
Conocimientos de trabajo en el extranjero		0.06	
Consultas bibliográficas		0.07	
Cursos de actualización		0.14	

$$k_{a3} = \sum (0.27 + 0.24 + 1 + 0.06 + 0.07 + 0.14) = 0.88$$

Técnico Gestión de la Calidad. (4)

Fuentes de argumentación	Escala por niveles		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27		
Experiencia obtenida	0.24		
Conocimientos de trabajos en Cuba		0.1	
Conocimientos de trabajo en el extranjero		0.6	
Consultas bibliográficas		0.07	
Cursos de actualización		0.14	

$$k_{a4} = \sum (0.27 + 0.24 + 0.1 + 0.06 + 0.07 + 0.14) = 0.88$$

Téc. Gestión Económica EP. (5)

Fuentes de argumentación	Escala por niveles		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27		
Experiencia obtenida	0.24		
Conocimientos de trabajos en Cuba		0.1	
Conocimientos de trabajo en el extranjero		0.06	
Consultas bibliográficas		0.07	
Cursos de actualización	0.18		

$$k_{a5} = \sum (0.27 + 0.24 + 0.1 + 0.06 + 0.07 + 0.18) = 0.92$$

Analista de producción. (6)

Fuentes de argumentación	Escala por niveles		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27		
Experiencia obtenida	0.24		
Conocimientos de trabajos en Cuba			0.06
Conocimientos de trabajo en el extranjero			0.04
Consultas bibliográficas		0.07	

Cursos de actualización	0.18		
--------------------------------	------	--	--

$$k_{a6} = \sum (0.27 + 0.24 + 0.06 + 0.04 + 0.07 + 0.18) = 0.86$$

Técnico Gestión de la Calidad EP. (7)

Fuentes de argumentación	Escala por niveles		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27		
Experiencia obtenida	0.24		
Conocimientos de trabajos en Cuba		0.1	
Conocimientos de trabajo en el extranjero		0.06	
Consultas bibliográficas	0.09		
Cursos de actualización	0.18		

$$k_{a7} = \sum (0.27 + 0.24 + 0.1 + 0.06 + 0.09 + 0.18) = 0.94$$

Ka: Coeficiente de Argumentación

$$k = 0,5 * (Kc + Ka)$$

$$k_1 = 0,5 * (Kc + Ka) = 0,5 * (1 + 0,94) = 0,97$$

$$k_2 = 0,5 * (Kc + Ka) = 0,5 * (1 + 0,92) = 0,96$$

$$k_3 = 0,5 * (Kc + Ka) = 0,5 * (0,8 + 0,88) = 0,84$$

$$k_4 = 0,5 * (Kc + Ka) = 0,5 * (0,5 + 0,88) = 0,69$$

$$k_5 = 0,5 * (Kc + Ka) = 0,5 * (0,7 + 0,92) = 0,81$$

$$k_6 = 0,5 * (Kc + Ka) = 0,5 * (0,5 + 0,86) = 0,68$$

$$k_7 = 0,5 * (Kc + Ka) = 0,5 * (0,5 + 0,94) = 0,72$$

4.Resumen de los coeficientes de competencia para la selección de los

expertos.

No.	Coefficiente de Conocimiento	Coefficiente de argumentación	Coefficiente de competencia	Nivel de competencia
1.	1	0,94	0,97	Alto
2.	1	0,92	0,96	Alto
3.	0,8	0,88	0,84	Alto
4.	0,5	0,88	0,69	Medio
5.	0,7	0,92	0,81	Medio
6.	0,5	0,86	0,68	Medio
7.	0,5	0,94	0,72	Medio

$$n = \frac{k * p(1 - p)}{d^2}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,5(1 - 0,5)}{0,1}$$

$n = 6$ Expertos.

Anexo # 6: Análisis de las cargas de trabajo de cada trabajador.

Análisis por cargo de los trabajadores de las áreas de Recursos Humanos y Contabilidad y Finanzas.

ESPECIALISTA C EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

NIVEL DE UTILIZACIÓN: EN TODAS LAS ENTIDADES

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES

- Hace estudios de Organización del Trabajo, Empleo, Capacitación, y Cuadros;

- Acomete acciones a partir de lineamientos de la organización del trabajo, empleo, capacitación, y cuadros;
- Hace cumplir el sistema salarial y de estimulación vigente y elabora nuevas propuestas al organismo superior;
- Analiza los procesos de producción o servicios, diseña puestos de trabajo, y diseña y controla normas;
- Analiza la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación; propone medidas;
- Tramita solicitudes de sus entidades con los organismos y niveles correspondientes;
- Ejecuta los programas de selección de la fuerza de trabajo;
- Estudia los aspectos socio psicológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo
- Planifica, organiza y ejecuta las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la entidad;
- Elabora los planes de capacitación del personal;
- Propone y participa en la aplicación de medidas técnicas y organizativas y en la determinación de la complejidad de puestos de trabajo, empleando las técnicas correspondientes;
- Confecciona funciones, estructuras y plantilla de la empresa y controla el cumplimiento de los planes de estudio y programas de calificación y recalificación
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS

Graduado de Nivel Superior.

No.	Tareas periódicas	Veces	Tiempo en horas	Tiempo total en
-----	-------------------	-------	-----------------	-----------------

				horas
1	Consejillos	24	0,5	12
2	Consejo económico	1	2	2
3	Consejo de dirección estrecho	1	2	2
4	Consejo de dirección ampliado	1	4	4
5	Reunión comisión 19	1	4	4
6	Informe asamblea de servicios	1	1	1
7	Actividad Jurídica	3	5	15
8	Dirigir metodológicamente el área de RRHH.	1	8	8
9	Confección de los reportes de pago	4	8	32
10	Presentación del balance	1	3	3
11	Revisión contratación del municipio	1	2	2
12	Visita a establecimientos del centro	23	1,5	34,5
13	Actividad de seguridad social	4	1	4

14	Planes de SST	1	1,5	1,5
15	Áreas protegidas	23	1,5	34,5
16	Reglas por puestos de trabajo	1	2	2
17	Carné de salud	1	1	1
18	Chequeos médicos especializados	4	1	4
Total				166,5
imprevistas 10%				16,65
Total				183,15
AJL				96,09129

TÉCNICO A EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

VIII

NIVEL DE UTILIZACIÓN: EN TODAS LAS ENTIDADES

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES

- Hace estudios de Organización del Trabajo, Empleo, Capacitación y Cuadros;
- Acomete acciones a partir de los lineamientos de Organización del Trabajo, Empleo, Capacitación y Cuadros;
- Hace cumplir el sistema salarial y de estimulación vigente, y elabora nuevas propuestas al organismo superior;
- Analiza los procesos de producción o servicios, diseña puestos de trabajo, diseña y controla norma.
- Analiza la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación. Propone medidas;
- Tramita solicitudes de sus entidades con los organismos y niveles correspondientes;
- Ejecuta los programas de selección de la Fuerza de Trabajo;

- Estudia los aspectos socio psicológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo;
- Planifica, organiza y ejecuta las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la entidad;
- Elabora los planes de capacitación del personal;
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS

Graduado de Nivel Medio Superior.

No.	Tareas periódicas	Veces	Tiempo en horas	Tiempo total en horas
1	Calcular certificados médicos	24	0,5	12
2	Promedio de trabajadores	24	0,5	12
3	Fuerza ocupada	24	0,3	7,2
4	Tarjetas SNC-2-25	1	12	12
5	-Registro militar	3	1	3
6	Seguridad social	5	0,3	1,5
7	Jubilación	2	1	2
8	Actualizar expedientes laborales y entregar EP-4 movimiento que se realiza en el mes	24	2	48
9	Reportes de pago	4	2	8
10	Despacho en la Dirección Municipal de trabajo.	4	1	4
11	Registros de contratos	24	1	24
12	Fuerza técnica calificada	1	0,16	0,16
13	Recogida de Expedientes Laborales	4	2	8

14	Registro movimiento militar	2	0,5	1
15	Registro de la disciplina laboral	96	0,3	28,8
16	Registro de licencia sin sueldo	24	0,05	1,2
17	Registro de instrucción inicial	24	0,083	1,992
18	Chequeo médico preempleo	24	0,083	1,992
19				0
20	Confección plan de vacaciones	1	1	1
21	Informaciones mensuales	1	1	1
22	Informaciones trimestrales	3	0,3	0,9
23	Informaciones anuales	1	1	1
Total				180,744
imprevistas 10%				18,0744
Total				198,8184
AJL				104,311857

TÉCNICO A EN GESTIÓN ECONÓMICA

VIII

NIVEL DE UTILIZACIÓN: EN TODAS LAS ENTIDADES

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES

- Elabora propuestas y planes sobre los niveles de actividad;
- Evalúa el comportamiento de los planes aprobados;
- Analiza y emite criterios sobre el comportamiento de los indicadores económicos y financieros;

- Planifica y controla los consumos y analiza los abastecimientos más importantes
- Participa en la evaluación de los proyectos de inversión;
- Elabora las propuestas de extra plan;
- Analiza el comportamiento de la productividad del trabajo;
- Realiza análisis sobre la eficiencia económica, las exportaciones y la sustitución de importaciones;
- Elabora estados financieros y de presupuestos en moneda nacional o divisas según corresponda, realizando valoraciones de los mismos;
- Participa en la elaboración de los planes financieros y otras actividades financieras de la entidad;
- Atiende tareas relativas a los precios y tarifas;
- Elabora registros primarios estadísticos y confecciona series históricas de los indicadores económicos
- Realiza análisis estadísticos;
- Asesora en materia económica a la dirección de la Unidad;
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera

REQUISITOS DE CONOCIMIENTO

Graduado de Técnico Medio.

Especialista Principal

No.	Tareas periódicas	Veces	Tiempo en horas	Tiempo total en horas
1	Comprobación de facturas	24	1	24
2	Revisar ventas Vs. Ingreso por producto	24	1	24
3	Registro de declaraciones juradas Reporte de quintal por calidades	24	1	24
4	Registro de aporte a la ONAP	24	1	24

5	Revisar ventas a precio de costo	24	1	24
6	Registro de entradas	24	0,2	4,8
7	Registro de devoluciones	24	0,2	4,8
9	Conciliar registro de ventas	24	0,4	9,6
10	Conciliar precio de costo y venta con estadística	24	0,3	7,2
11	Conciliar ventas por mercado (24) con RH	1	2	2
12	Registro e ingresos y conciliar con finanzas	1	0,5	0,5
	Total			148,9
	IMPREVISTOS 10%			14,89
	Total			163,79
	AJL			85,93389

TÉCNICO A EN GESTIÓN ECONÓMICA

No.	Tareas periódicas	Veces	Tiempo en horas	Tiempo total en horas
1	Balance económico	1	48	48
2	Operaciones de ingresos y gastos o correspondencia	24	2,5	60
3	Pago a las entidades a las que se le acopie, incluye confección de cheques y letras de cambio	2	2	4
4	Registro de cheques	2	1	2
5	Registro de disponibilidad financiera	24	0,25	6
6	Registro de pago por cuentas	3	1	3
7	Subsidio de dietas médicas, SAF y carbón	24	0,1	2,4
8	Comprobante de operaciones	1	1	1
9	Entradas y mermas fábrica de cajas	1	0,5	0,5
10	Revisión y análisis de nóminas	1	2	2
11	Archivo de facturas pendientes por pagar y pagadas	3	6	18
12	Entrega de dietas	10	0,25	2,5
13	Consejo económico	1	1	1
14	Confección de informes a partir del balance	1	1	1
15	Consejillo	24	0,3	7,2
	Total			158,6

IMPREVISTOS 10%	15,86
Total	174,46
AJL	91,532

Cargo u ocupación: Contador “D”.

No.	Tareas periódicas	Veces	Tiempo en horas	Tiempo total en horas
1	Foliar diferentes tipos de documentos de forma consecutiva			24
2	Recibo de efectivo de la Nave y fábrica de cajas	24	0,0833	1,9992
3	Distribuir combustible	24	0,333	7,992
4	Submayor de vacaciones	8	2	16
5	Submayor de créditos personales	1	1	1
6	Medios básicos	5	2	10
7	Pagar a los trabajadores	3	8	24
8	Pagos menores	3	1	3
9	Reembolsos	3	1	3
10	Reembolsos de productos agropecuarios	3	1	3
11	Mandatos de pago	1	1	1
12	Revisar nóminas	1	4	4
13	Reintegro de salarios	1	1	1
14	Acta de responsabilidad de Mercado	1	1	1
15	Cuadre de caja	24	0,0833	1,9992
	Total			102,9904
IMPREVISTOS 10%				10,29904
Total				113,2894
AJL				59,43832

TÉCNICO EN CIENCIAS INFORMÁTICAS

Grupo VIII

FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES

- Participa en la búsqueda de soluciones a problemas técnicos;
- Responde por la implementación de los sistemas a su cargo;
- Participa en la evaluación de sistemas en explotación o para su adquisición y en la determinación de la factibilidad y conveniencia de su implementación;

- Apoya en la elaboración de los planes de seguridad, de vigilancia y análisis de riegos;
- Participa en el análisis de sistemas de información;
- Participa en la realización de un conjunto de servicios, procesos informáticos o proyectos informáticos;
- Participa en la implementación de software, aplicaciones de Comercio Electrónico, aplicaciones multimedia, Páginas Web, Sitos Web y Portales;
- Participa en la instalación de sistemas, software, estaciones, servidores, y otros dispositivos de conectividad;
- Instala y cablea redes informáticas y de comunicaciones;
- Participa en la administración de bancos de software, bases de datos, sistemas, servidores de correo electrónico y fax, sitios Web o Intranet;
- Repara y ensambla tecnologías de la información y las comunicaciones;
- Realiza tareas de búsqueda de información por Internet;
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS

Graduado de Técnico Medio.

No.	Tareas periódicas	Veces	Tiempo en horas	Tiempo total en horas
1	Pasar Comprobantes para el balance económico	1	2	2
2	Hacer las Nominas	1	8	8
3	Subsidios del SAF, dietas, carbón y frijol	4	0,333	1,332
4	Plan de trabajo del director	1	3	3
5	Imprimir modelos múltiples	96	0,75	72
6	Análisis de nóminas y comprobación de su análisis	1	3	3
7	Mecanografía de actas y otros documentos	4	4	16

	de la dirección administrativa			
	Total			105,332
IMPREVISTOS 10%				10,5332
Total				115,8652
AJL				60,78972