

## Proceso de gestión de los recursos humanos en la UEB generación grupos electrógenos fuel oil Cienfuegos

Human resources management process in the UEB Generation Fuel Oil Generating Groups Cienfuegos

Bárbaro Peralta Montoya<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0009-0007-2329-6798>  
E-mail: [barbarotigedl@gmail.com](mailto:barbarotigedl@gmail.com)

Annie Rivero Galván<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0003-4541-6299>  
E-mail: [argalvan@ucf.edu.cu](mailto:argalvan@ucf.edu.cu)

Dania Brito Gómez<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-6382-4600>  
E-mail: [daniabrito@gmail.com](mailto:daniabrito@gmail.com)

Arabella Martín Rey<sup>2</sup> <https://orcid.org/0009-0003-4295-9711>  
E-mail: [amartin@ucf.edu.cu](mailto:amartin@ucf.edu.cu)

<sup>1</sup>UEB Generación Grupos Electrógenos Fuel Oil Cienfuegos. Cuba.

<sup>2</sup>Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. Cuba

\*Autor para correspondencia

### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Peralta Montoya, B., Rivero Galván, A., Brito Gómez, D., Martín Rey, A. (2024). Proceso gestión de los recursos humanos en la UEB generación grupos electrógenos fuel oil Cienfuegos. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 9(2), 199-206. <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd>

### RESUMEN

La gestión de recursos humanos es un aspecto fundamental en cualquier organización, pues se encarga de desarrollar el talento humano para alcanzar los objetivos de la empresa. En el caso de la UEB Generación Grupos Electrógenos Fuel Oil Cienfuegos, es crucial mejorar su sistema de gestión de recursos humanos para garantizar el desarrollo profesional de sus empleados. El objetivo de este trabajo es contribuir a la mejora del sistema de gestión de recursos humanos en la UEB. Para ello, se realiza un análisis exhaustivo de las prácticas actuales en la organización, identificando áreas de mejora y proponiendo soluciones efectivas. Los resultados están en función de mejorar la comunicación interna, el desarrollo profesional, la motivación y el compromiso de los trabajadores. Además, mejorar los programas de formación y capacitación para garantizar que el personal esté actualizado en sus conocimientos y habilidades, así como, poner énfasis en la evaluación del desempeño y el reconocimiento del talento humano, con el fin de recompensar el esfuerzo y la dedicación de cada uno. Esto permitirá evaluar el progreso y realizar ajustes según sea necesario para garantizar que la UEB cuente con un sistema de gestión de recursos humanos eficaz y eficiente.

### Palabras clave:

Gestión de Recursos Humanos, Talento humano, Desarrollo profesional, Procedimientos organizacionales.

### ABSTRACT

Human resources management is a fundamental aspect in any organization, as it is responsible for developing human talent to achieve the company's objectives. In the case of UEB Generation Fuel Oil Generating Groups Cienfuegos, it is crucial to improve its human resources management system to guarantee the professional development of its employees. The objective of this work is to contribute to the improvement of the human resources management system at the UEB. To do this, an exhaustive analysis of current practices in the organization is carried out, identifying areas for improvement and proposing effective solutions. The result is a function of improving internal communication, professional development, motivation and commitment of workers. In addition, improve training and training programs to ensure that personnel are updated in their knowledge and skills, as well as place emphasis on performance evaluation and recognition of human talent, in order to reward the effort and dedication of each. This will allow progress to be assessed and adjustments made as necessary to ensure that UEB has an effective and efficient human resources management system.

### Keywords:

Human resources management, Human talent, Professional development, Organizational procedures.

## Introducción

La Gestión de los Recursos Humanos (en adelante, GRH) es un proceso integrado que debe aportar valores a la organización. Su mejora continua ofrece ventajas en el desempeño a partir del mejoramiento de las capacidades de los trabajadores y la propia gestión de las empresas, lo que contribuye a una gestión eficaz en las organizaciones.

Esta es un área con un peso cada vez mayor dentro de los comités ejecutivos de las empresas, sea cual sea su tamaño. Dicha gestión involucra áreas como la retribución, la gestión del talento, la capacitación, la selección, movilidad internacional de trabajadores, la gestión de clima laboral, la evaluación del desempeño, la gestión de los cambios organizacionales que afecten al personal, la resolución de conflictos laborales, la implantación de políticas sobre el personal y otras muchas funciones, entre las que por supuesto se incluyen las tareas administrativas derivadas de estas áreas.

Manejar efectivamente los citados aspectos supone un reto para las organizaciones y de ellas va a depender en gran medida contar con personal adecuado a nivel competencial y de formación, que se mantenga motivado para ejercer sus funciones diarias y se implique activamente en que la empresa camine en la dirección adecuada.

El impacto de la GRH puede ser notable en la compañía si se manejan sus políticas adecuadamente. Hay que tener en cuenta que esta área es el nexo de unión entre la misión, visión y valores de la compañía y los empleados que trabajan en ella. Si conseguir que los empleados y los objetivos de la dirección vayan en la misma línea es complicado, conseguirlo de manera que los empleados estén comprometidos y motivados con esos objetivos es aún más difícil.

La GRH tiene la función de comunicar todas estas políticas y de preocuparse de fomentar los valores de la organización en los empleados. Para ello, es imprescindible analizar los modelos de liderazgo que existen en la organización, los canales de comunicación existentes, la dirección o direcciones en las que viaja la comunicación entre dirección y empleados, la satisfacción de los trabajadores, su grado de aceptación de los valores de la compañía, etc. (Centro de Enseñanza Superior Cardenal Cisneros, 2019).

En definitiva, la GRH abarca todos los procesos necesarios para que los empleados dejen de tener la sensación de que es el departamento de pago y constituir un departamento que realmente se preocupa por cada una de las personas dentro de la organización. Conseguirlo supone la mejora del clima laboral, una mayor sensación de pertenencia a la organización, un mayor grado de conciencia organizacional y, en consecuencia, mayores datos de desempeño y productividad que facilitan enormemente la operativa diaria de la empresa.

Está demostrado que los trabajadores motivados contribuyen a la creación de sinergias, a su desarrollo personal y, en definitiva, a una mejor reputación de la empresa como buen empleador. Lograr motivar a su personal puede atraer a la organización a trabajadores altamente calificados en el mercado e incluso puede servir como una herramienta poderosa para retener a los empleados talentosos y mejor

valorados (Rodríguez, 2020). Por eso es importante involucrar y motivar a los empleados basándose en teorías relevantes y orientar la aplicación de esto en la organización (Ajgaonkar et al., 2020).

Es entonces que se convierte en el nexo de unión entre los principales valores de la empresa y sus empleados. No obstante, en el desempeño de sus funciones, la GRH no puede estar nunca separada del resto de áreas de la empresa. Es imprescindible que sea parte activa del negocio y por ello debe conocer de primera mano los demás departamentos de la organización y sus necesidades para poder proporcionar soluciones efectivas.

Además de estar en contacto permanente con el negocio y el resto de departamentos, involucra un número indeterminado de áreas dentro de la empresa. La dirección de recursos humanos tiene además distintas competencias dependiendo del tipo de compañía de la que se trate. A nivel general, se encarga de establecer políticas, líneas base de actuación y pautas de comportamiento a seguir por los empleados.

De manera más detallada, algunos de los procesos de los que se encarga la GRH según el sitio web del Centro de Enseñanza Superior Cardenal Cisneros (2019), son:

**Establecer la política de selección de personal:** A través del sistema por gestión de competencias y utilizando herramientas como la descripción del puesto de trabajo (DPT), la GRH es la encargada de definir el proceso de selección y acogida de nuevos empleados en la empresa. Algunas de las tareas relacionadas son la criba curricular, entrevistas y realización de pruebas de acceso, evaluación de candidatos y acogida de nuevos empleados.

**Establecer la política de formación:** se elabora el plan de formación de la empresa. Para ello debe tener en cuenta las necesidades de la organización, de los departamentos, la situación laboral de cada empleado dentro del mapa de talento.

**Establecer la política de evaluación del desempeño:** se diseñan los procesos de evaluación de empleados: qué se evalúa, quién evalúa, cuándo... También es importante definir que feedback obtienen los empleados de sus superiores sobre su rendimiento en el trabajo, cada cuanto tiempo, etc.

**Establecer la política retributiva:** la política retributiva es una de las políticas más sensibles dentro de la organización. No tener una política bien definida y estructurada, puede suponer un caos diario en la gestión de conflictos producidos por agravios comparativos o percepciones de injusticia. La GRH define los niveles o bandas salariales, el paquete retributivo (retribución fija, variable y otros beneficios) para cada puesto, los beneficios sociales, el sistema de retribución flexible o cualquier otro sistema de incentivos.

**Gestión del talento:** una tarea muy importante dentro de la GRH es la definición de talento en la organización. A partir de ella, se estructurará el mapa de talento, que definirá en qué lugar se encuentra cada empleado dentro de la organización en función del desempeño que está ejecutando y

el potencial que tiene. Este aspecto es de especial importancia en situaciones de promoción interna.

**Clima laboral:** RRHH es el área encargada de fomentar un buen clima laboral entre los compañeros de la organización. En relación con este aspecto, se pueden poner en marcha eventos o acciones encaminadas a la mejora del clima laboral y a la difusión de los valores de la compañía.

**Administración:** no podía faltar la parte administrativa del departamento. En esta área se recogen las tareas de corte más administrativo como la elaboración de nóminas, los aspectos legales en la contratación, los documentos necesarios en caso de despidos, la gestión y actualización del expediente de los empleados, etc.

Teniendo en cuenta estos elementos se puede decir que el principal objetivo de una buena GRH es la alineación de los objetivos de la empresa con los objetivos de las personas que trabajan en ella, procurando siempre que la empresa consiga sus objetivos mientras se garantiza el bienestar de todos los trabajadores.

En este sentido, se observa que en la UEB Generación Grupos Electrónicos Fuel Oil Cienfuegos no existe una herramienta que permita evaluar el estado en que se encuentra el sistema GRH. Se muestran insuficiencias en el desempeño de cada uno de los subsistemas que lo conforman, así como en la documentación específica de manera general. Por otro lado, no están diseñados indicadores que permitan medir la gestión del todo el sistema de manera integral, siendo más común en la práctica la medición a través de indicadores enmarcados en cada uno de los procesos que lo conforman. Todos estos aspectos identificados sustentan que el objetivo del presente trabajo sea contribuir a la mejora del Sistema de GRH en la UEB Generación Grupos Electrónicos Fuel Oil Cienfuegos.

#### Materiales y métodos

Lograr un procedimiento perfeccionado para la mejora continua del sistema de GRH, a partir de la evaluación de indicadores de desempeño, ofrece una herramienta metodológica que permita evaluar su estado actual y por tanto realizar los ajustes que procedan al sistema con su implementado, contribuyendo a mejorar los procesos de GRH en la empresa.

Se aplicó la revisión bibliográfica documental y el diagnóstico mediante el análisis de contenido a documentos institucionales de la UEB Generación Grupos Electrónicos Fuel Oil Cienfuegos en relación a la GRH. Para el cálculo de la plantilla se propone el método de Harper y Lynch (1992).

### Resultados-discusión

En el presente milenio, la gestión es uno de los temas fundamentales y polémicos de los procesos de administración de las organizaciones, puesto que hace posible el desarrollo de las actividades estratégicas para el logro de los propósitos particulares de cada organización y contribuye al desarrollo de las mejores condiciones de vida para la comunidad nacional e internacional (Ropa y Alama, 2022). Razones suficientes para destacar la importancia de la GRH en el mundo actual. Los recursos humanos son un pilar clave en el éxito de todas las organizaciones, su

desarrollo y desempeño son fundamentales para garantizar una atención, producto o servicio de calidad. A decir de Quiñones (2022), "los trabajadores son considerados como talento humano, ya que en ellos recae la responsabilidad de mantener la calidad y eficiencia que debe brindar la compañía o institución" (p. 332).

El talento humano competente es aquel profesional o persona que maneja un oficio comprometido con su empresa y que proporciona de sí mismo todo su potencial e impulsa la innovación para generar los mejores resultados. El conocimiento es valioso por ser uno de los ejes centrales para el desarrollo social y personal de los seres humanos, considerado capital intelectual que no se agota, que aumenta cada día si se pone empeño al prepararse, analizando, reflexionando con criticidad lo que permite dar respuestas y soluciones a conflictos o problemáticas de todas las índoles. Por su importancia se hace necesaria la generación y divulgación del conocimiento que hoy se presenta como un propósito prioritario en el contexto de las sociedades, siendo las tecnologías de la información y las comunicaciones, herramientas colaborativas que facilitan su construcción y desarrollo (Alcívar et al., 2020).

La GRH influye en el desempeño y las prácticas que contribuyen a la selección, capacitación y evaluación del desempeño, para comprender mejor el compromiso con la formalización de algunas prácticas y lograr mejores resultados (Salas et al., 2021).

La tipología de relaciones laborales compara las expectativas del empleador sobre el empleado y los incentivos ofrecidos, para analizar el impacto de estas expectativas en el diseño de prácticas de GRH (Roldán y Cabrales, 2021). Ésta se estructura por indicadores normativos que permiten fortalecer los procesos de selección, desempeño, evaluación, capacitación y mantenimiento del personal en la entidad. A decir de Armijos et al. (2019):

El personal de una empresa, ya no es solo percibido como recurso o capital humano; además, es visto como talento humano susceptible de ser potenciado en beneficio de la gestión empresarial competitiva. Toda organización que busca posicionarse y mantenerse sólidamente en el mercado requiere satisfacer las exigencias del cliente, de manera que lo distinga de sus competidores por la calidad y eficiencia de los productos y servicios que oferta, para lo que precisa del talento humano (p. 1).

El conocimiento se sitúa como el capital intelectual, un activo intangible importante para todas las organizaciones. Poseer experiencia y una gran cantidad de información potencian al razonamiento que acrecienta el valor del talento humano, y le da protagonismo porque al ponerlo al servicio de las microempresas puede generar mayores riquezas. La gestión del conocimiento de manera general implica integrar un complejo rango de actividades que abarca, desde la creación o captación, estructuración, transformación y transferencia de conocimiento, hasta su almacenamiento e incorporación a todos los procesos de la organización. Este conjunto de procesos permite que el capital intelectual de una institución aumente de forma significativa. Ello

requiere una consecuente planificación de sus procedimientos (Alcívar et al., 2020).

Los procedimientos que se disponen en la UEB Generación Grupos Electrónicos Fuel Oil Cienfuegos, sin lugar a dudas permiten la mejora del sistema de GRH, pero en su gran mayoría se centran en ajustes de la documentación. Teniendo en cuenta los resultados de los diagnósticos realizados en la organización; así como del análisis del entorno empresarial, tanto interno como externo, se aprecia una carencia en dichos procedimientos que da al traste con la necesidad de definir objetivos para la mejora del sistema de GRH apoyados en herramientas que permitan evaluar el desempeño, identificando por tanto oportunidades de mejora. La mejora del sistema y su evaluación a partir de indicadores de desempeño constituyen por lo tanto una vía para medir la GRH lo que permitirá enfocarse en uno o varios de ellos con el fin de incrementar eficiencia de la empresa.

### *Proceso de Gestión de los Recursos Humanos*

Según Ramírez y Toledo (2012), existe una percepción común acerca de las actividades claves que forman el flujo de recursos humanos. El proceso se inicia por el inventario de personal y la evaluación del potencial, seguido del análisis y descripción de cargos u ocupaciones, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección e integración inicial, evaluación del desempeño, formación-desarrollo y estimulación. Entre estas actividades y la gestión de la seguridad y salud del trabajo (SST) debe existir un alto nivel de integración que permita la garantía de condiciones de trabajo óptimas, contribuyendo de esta forma a que el recurso humano sostenga la competitividad de la organización.

De acuerdo con Santos (2012, p.14) los principales vínculos que garantizan dicha integración son los siguientes:

- El diseño de los cargos incluye como elemento importante las condiciones de trabajo necesarias para el buen desempeño.
- Para la selección del personal es necesaria la consideración de los riesgos a que estará expuesto el trabajador y se realizan los exámenes pertinentes.
- En la evaluación del desempeño debe constituir un factor a evaluar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades con respecto a la SST.
- La actividad de formación-desarrollo debe asegurar la adquisición de las competencias necesarias en materia de SST.
- El sistema de compensación debe considerar las mejores actitudes en cuanto a la SST, además que la mejora continua de las condiciones de trabajo constituye una recompensa dentro del enfoque sistémico de esta actividad.

Fleites y Vinega (2002) definen tres subprocesos fundamentales que componen la GRH: organizar el área de trabajo, diseñar el puesto de trabajo y desarrollar los recursos humanos. Los autores opinan que aquí se excluyen procesos importantes como son la evaluación del personal, los procesos de selección, la recompensa por los resultados

del trabajo y un aspecto elemental, que sin lugar a dudas tributa al mejor desarrollo de la gestión, y es la evaluación, medición y control que se haga sobre el propio sistema.

La evaluación de competencias conductuales tiene para las empresas una importancia vital, pero sin embargo ninguna evalúa estas conductas, y la mayor parte de las evaluaciones se componen de aplicación de instrumentos que miden exclusivamente conocimientos, o sea, sólo se aplica la evaluación tradicional, que se convierten en procesos de evaluación que dan la espalda a lo que le interesa conocer de las personas a la empresa.

La evaluación sobre la base de competencias debe ir dirigida precisamente a evaluar la competencia en sí. Esto se debe a que la empresa necesita conocer qué trabajador está contratando y saber cuál es el nivel en que poseen las competencias laborales que requiere su cargo. El objetivo de evaluar las competencias laborales es sacar una especie de fotografía de la situación laboral de los trabajadores, referida al nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo. No se aplica durante los procesos de enseñanza-aprendizaje que experimenta una persona, sino que se usa en sus procesos laborales.

El concepto moderno de evaluación de competencias, no se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar al personal, sino durante las actividades laborales de los trabajadores y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, con el objetivo de saber en qué medida este ha favorecido el desarrollo de la empresa.

La formación continua es el sustento esencial de la gestión por competencias, el desarrollo de las competencias laborales viene dado por el proceso de formación que, además de acoger el ciclo de formación asociado a escuelas y academias, deberá comprender el conjunto de experiencias (tareas, cargos, eventos y responsabilidades) que en el decurso de la vida, en la organización, deberá realizar el individuo, lo que deberá estar implicado en una organización laboral que, de manera constante, mantenga revitalizadas esas competencias y, a la vez, busque su desarrollo en aras del futuro: en una organización que aprende.

Santos (2010) realiza un análisis de cómo la formación no puede concebirse sólo como instrucción o aprendizaje para determinado puesto, hay que concebirla en su sentido más amplio de actitudes, conocimientos y habilidades múltiples, para más de un puesto de trabajo, para laborar en grupos o equipos y para una cultura organizacional, por lo que la formación supera al entrenamiento y la instrucción y se identifica con el concepto de educación. Las organizaciones que deslumbrarán en el futuro serán aquellas que logren aprovechar el compromiso y capacidad de aprender de sus miembros.

### *Sistemas de trabajo*

Son varias las definiciones conceptuales de la organización del trabajo. Santos (2012) la define como la actividad esencial para lograr la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la empresa. A esto se puede agregar la adecuada integración de los trabajadores con la tecnología,

los medios de trabajo y los materiales, mediante un conjunto de métodos y procedimientos que se aplican para trabajar de forma armónica y racionalmente con niveles adecuados de seguridad y salud, que garantizan la calidad del producto o del servicio prestado y el cumplimiento de los requisitos ergonómicos y ambientales establecidos. Estos elementos se recogen en el Decreto Ley 252 (2007), sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.

El análisis y descripción de puestos de trabajo constituyen la base fundamental para establecer cualquier programa de recursos humanos. Por estas razones, entre los objetivos o posibles usos de esta actividad se pueden citar los siguientes: reclutamiento, selección de personal, formación, evaluación del potencial, seguridad e higiene, planes de carrera y sin dejar de mencionar, por su directa relación, la evaluación del desempeño pues todos los elementos sobre los cuales se fundamenta dicha evaluación son establecidos a través del análisis y descripción de puestos.

Como la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o multihabilidades, habrá que garantizar que los profesiogramas, perfiles de cargo o perfiles de competencia, se mantengan consecuentes con esa tendencia, de manera que no signifique un encasillamiento o traba legal, sino un marco de referencia, flexible y coherente con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño en un puesto de trabajo o del propio trabajo en general, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

Chiavenato (2011) declara que las necesidades de recursos humanos de la organización, ya sean cualitativas o cuantitativas se determinan mediante un esquema de descripciones y especificaciones de puestos, por lo que para poder administrar los recursos humanos que se asignan a los puestos, es necesario describir y analizar estos últimos.

La GRH constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. En cualquier organización, tanto de producción o de prestación de servicios, entre los factores, que sin dudas tiene una influencia decisiva en el logro de la eficiencia, está el recurso humano. Este no solamente es una inversión rentable, sino una perentoria necesidad para afrontar el futuro.

### *Mejora continua del sistema de GRH*

La evaluación y mejora del sistema es un proceso en constante desarrollo a partir del cual se realiza la verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos en el Sistema de GRH implementado, evaluando el comportamiento de los indicadores de eficacia definidos para el mismo.

El empleo de los procedimientos referidos a nivel organizacional, por proceso y por cada cargo u ocupación contribuirá a lograr una gestión más eficiente del capital humano de la organización, expresado en la disminución del nivel de fluctuación laboral, aumento en el índice de trabajadores capacitados, mejoras en el proceso evaluación del desempeño, y de todos los procesos que lo componen.

Con la aplicación y mejora continua del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos se podrán perfeccionar los indicadores de eficiencia, así como, facilitar el desarrollo del colectivo laboral sobre la base de su motivación, compromiso y conocimiento. Todo lo cual es proporcionado por la mayor integración y evolución de la GRH con la alta dirección, aumentado el nivel de eficiencia y eficacia de la organización; por lo que ésta se encontrará mejor preparada para asimilar los cambios del entorno referidos entre otros, a las modificaciones en la gestión empresarial y en el cuerpo legal regulatorio de la actividad.

Las actividades de mejora pueden ir desde las mejoras en el puesto de trabajo hasta las mejoras a nivel de organización. Por ello, debe realizarse un diagnóstico que sirva de base para introducir cambios esenciales que conduzcan a la mejora del sistema, que conlleve a cambios de la documentación del sistema y otros tales como:

- Cambios de nombre de los cargos y puestos de trabajo.
- Cambios de estructura y plantilla.
- Cambios tecnológicos que no conlleven a cambios en el perfil de competencia.
- Cambios en la codificación de los documentos del SGCH.
- Cambios en la forma de redactar los documentos del SGCH.
- Cambios en el diseño visual de los documentos del SGCH.
- Cambios en la emisión y tiempo de conservación de los documentos del SGCH.
- Cambios en la cantidad de registros por procedimientos, siempre que no sea causado por modificación de las leyes que rigen los mismos.
- Cambios en los nombres de los miembros de los grupos asesores, Comité de Competencia, Comité Multidisciplinario o Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Aplicación parcial o inadecuada del procedimiento del SGCH.

Debe considerarse, además, el cálculo de indicadores que permitan evaluar el funcionamiento del sistema y por tanto identificar las oportunidades de mejora con vistas a introducir las mismas.

### *Autocontrol del Sistema*

El autocontrol en la UEB Generación Grupos Electrógenos Fuel Oil Cienfuegos está implementado a través de un conjunto de procedimientos y acciones, mediante el cual se evalúa el funcionamiento de los restantes subsistemas, las interrelaciones entre ellos y del sistema integralmente, verificando la aplicación correcta de las políticas, normas y procedimientos establecidos. El análisis y control del funcionamiento del sistema de gestión de recursos humanos utiliza diferentes vías de control y evaluación, entre las que se encuentran las siguientes:

- Autocontrol.
- Control interno en la entidad.
- Control o auditorías por el CITMA.

- Auditorías de la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo.
- Otras auditorías externas.

Por su función, sus indicadores se expresan fundamentalmente a través del control y la evaluación sistemática, parcial o puntual de los indicadores básicos establecidos en los diferentes subsistemas. El resultado obtenido debe permitir retroalimentar al resto de los subsistemas influyendo en el mejoramiento del trabajo con los recursos humanos.

### Compensación Laboral

La compensación laboral o estimulación al trabajo como sistema trasciende más allá de la estimulación salarial, a través de la estimulación espiritual. Tanto la estimulación espiritual como la estimulación material, y en particular la salarial a través de los sistemas de pago, han de tener muy presente el sistema de trabajo para su eficacia en la organización.

El centro tiene implementado un sistema de estimulación moral y material, donde se establecen las formas fundamentales de satisfacer estas necesidades en la organización, las que se agrupan en:

- Reconocimiento social de la labor que realiza el trabajador.
- Posibilidad de desarrollar sus iniciativas y de participar en las decisiones del colectivo.
- Mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo, así como la seguridad en el empleo.
- Incrementar las posibilidades de desarrollo intelectual.

En el plan de gastos se prevé una partida en el presupuesto para la estimulación moral y material que en ocasiones no sabemos emplear en reconocer los resultados individuales y colectivos de los trabajadores en el desempeño de sus funciones y, por otro lado, no se dispone del financiamiento oportuno para realizar este proceso y la ausencia y/o costosas ofertas para conseguir este propósito. El motivo de mayor peso de fluctuación laboral es la remuneración económica, sobre todo en los cargos de especialistas automáticos, informáticos, los que son atraídos por otros sectores.

### Indicadores de gestión del sistema

Los indicadores de gestión del sistema deben estar definidos dentro de la estrategia de la organización y tributar a sus objetivos de trabajo. Indicadores de propuestos de gestión para el área de capital humano:

- Selección e integración (completamiento de la plantilla, fluctuación laboral).
- Competencias laborales (nivel de competitividad).
- Evaluación del desempeño (índice de evaluación del desempeño).
- Formación y desarrollo (índice de resultado de las acciones de capacitación, grado de participación en la formación (GPF)= Participantes reales/Total de trabajadores).
- Seguridad y salud del trabajo (cumplimiento del programa de SST).
- Estimulación salarial.

- Optimización de plantillas y los sistemas de pagos.

Para el cálculo de la plantilla se propone el método de Harper y Lynch (1992):

- Plantilla Objetiva Existente (P.O.E.): aquella existente que se considera idónea en cualidades o competencias dentro de la plantilla actual.
- Plantilla Objetiva Proyectada o Calculada (P.O.P.): cantidad de personal que debe existir, la necesidad en cantidad y cualidades o idoneidad para asumir los cargos de trabajo en el escenario estratégico contemplado.
- Plantilla Actual (P.A.): incluye los recursos humanos de la P.O.E. más las personas que, aun no teniendo esas cualidades de idoneidad, se prevé la adquieran por medio de planes de formación y desarrollo, o que se prescindirán de ellos por jubilaciones o traslados. (Total de recursos humanos en la plantilla).
- Pérdidas Previsibles de la P.O.E. (P.P.P.O.E.): pérdidas de la plantilla idónea debida a jubilaciones, rotaciones externas e internas previstas, entre otras.
- P.O.P. - (P.O.E. - P.P.P.O.E.) = Déficit P.A. - P.O.E. = Excedencia

Dónde:

Déficit: necesidad de recursos humanos a incorporar.

Excedencia: necesidad de recursos humanos a extraer (p. 46).

En el sistema HARPER de previsión de plantillas las necesidades de personal se determinan por la siguiente expresión:

$$NP = (Dpa)^2 \times (PMp)^2 \times (TP/TEt) \times (1/CA)$$

Donde:

NP: necesidad de personal.

Dpa: dimensión cuantitativa actual de la plantilla.

PMp: producción media ponderada (relación entre el tiempo necesario para producir una unidad y el tiempo efectivo de trabajo por empleado durante el mismo período de tiempo).

TP: tiempo que abarca la planificación.

TEt: tiempo efectivo de trabajo por empleado durante el TP.

CA: coeficiente de amortización, relacionado con TP y TEt (p. 51).

Se debe partir de esta cifra para poder realizar los restantes pasos que se requieren en el proceso de la dirección y gestión de los recursos humanos.

### Análisis de la estimulación salarial

El centro UEB Generación Grupos Electrógenos Fuel Oil Cienfuegos aplica los sistemas de pago por resultados y a destajo. Estos dos sistemas definen con claridad los indicadores condicionantes y formadores que se utilizan para determinar el porcentaje de pago a aplicar todos en función del cumplimiento del plan de disponibilidad de generación (resultados) y por el cumplimiento de las normas de tiempo y calidad (destajo) para los trabajos de mantenimiento,

reparación, rehabilitación, conservación del motor, equipo o sistema, de forma individual o colectiva.

Análisis de indicadores atendiendo a los resultados económicos con la aplicación de los sistemas de pago

Debe instrumentarse la necesidad de someter a análisis y discusión el resultado del cálculo de los indicadores vinculados o como resultantes de los sistemas de pago, los cuales permiten la toma de decisiones y un mejor desempeño de la GRH. Hoy es una debilidad, y solo nos concentramos en asegurar que lo que se pague este en correspondencia con los reglamentos, con la cifra autorizada para realizar el pago. Es una de las fundamentaciones necesaria para modificar el procedimiento en cuestión. Refiriéndose específicamente a los indicadores de eficiencia:

- Costo por peso de salario
- Productividad
- Salario medio
- Correlación salario medio/productividad
- Gasto salario/VAB.

La aplicación de los indicadores propuestos para la empresa puede contribuir a la toma de decisiones en cuanto a la proyección del Sistema de GRH, teniendo en cuenta la situación actual que presenta.

Las perspectivas que se adoptan en la visión de los recursos humanos, ayudan a gestionar la responsabilidad social en las organizaciones. Se debe hacer énfasis en los enfoques, ideas y objetivos conferidos a la dimensión laboral, principalmente: la información, formación, participación, encargo, condiciones laborales, seguridad y salud en el trabajo, igualdad de oportunidades y conciliación familiar y laboral (Bustamante, 2019). Estas prácticas, bajo dichos términos, ayudan a desarrollar la capacidad de bienestar, lo que implica un cambio de enfoque en la percepción de la satisfacción de cada trabajador. Para lograr este propósito es necesario tener en cuenta las condiciones personales, organizacionales, laborales y ambientales, en las que se desenvuelve e interactúa cada individuo en la empresa. Esto permitiría alcanzar un por ciento mayor de permanencia de las personas en su puesto y reducir la fluctuación del personal en la entidad.

Desde la perspectiva de Carvajal (2021), para los avances organizacionales, se requiere un cambio paradigmático en la gestión del talento humano, con miras a incrementar el aporte estratégico que puede brindar en la consecución de objetivos y metas organizacionales. Es importante también tener en cuenta el enfoque de la GRH para la innovación. Esto estaría en función de la estrategia básica de la empresa, la implementación de nuevos emprendimientos y el desarrollo organizacional. Todo ello dando mayor protagonismo a los trabajadores y capacidad de decisión desde sus competencias.

En relación a este criterio, Kumar et al. (2020) destacan el desarrollo de las competencias y la vinculación de las recompensas con el mérito. Es válido resaltar la relevancia del recurso humano en el desarrollo de las entidades, como plantean Roldán y Cabrales (2021), que sitúan a sus trabajadores en el centro de su gestión, otorgándoles una

mayor participación, tanto en la gestión como en la toma de decisiones. Esto garantiza un empleo estable y de calidad, asegurando la estabilidad necesaria que potencia el compromiso entre empleado y empleador.

## Conclusiones

La evaluación del Sistema de GRH una manera integrada a partir de la utilización de los indicadores de desempeño propuesto, permite tomar acciones enfocadas a la solución de las insuficiencias en la GRH por procesos de trabajo. La identificación de los procesos de trabajo con menor desempeño en la GRH, permite que las estrategias de mejoramiento estén mejor dirigidas para el aprovechamiento de las capacidades potenciales que los recursos humanos ofrecen.

## Referencias bibliográficas

- Ajgaonkar, M., D'Souza, K., & Mukundan, K. P. A. (2020). Resource cell for juvenile justice: challenges of motivation of social workers. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 10(1), 1–18. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-11-2018-0256>
- Alcívar Mero, M. J., Alarcón Chávez, C. R., y Ferrin Schettini, H. M. (2020). Talento humano y la gestión del conocimiento en las microempresas. *PODIUM*, 37, 71-88. <http://dx.doi.org/10.31095/podium.2020.37.6>
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., y Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. <https://shre.ink/8a9o>
- Bustamante Salazar, A. M. (2019). Socially responsible human resource management in Colombian worker cooperatives. CIRIEC-España *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 95, 217–255. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.95.10433>
- Carvajal Pérez, A. L. (2021). Gestión actual del talento humano: contexto universitario. *Revista Nacional de Administración*, 12(2), 185-198. <http://dx.doi.org/10.22458/rna.v12i2.3914>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Centro de Enseñanza Superior Cardenal Cisneros (2019, 6 de marzo). *Gestión de Recursos Humanos: qué es, funciones y objetivos*. <https://shre.ink/8a9n>
- Fleites Triana, M. S., y Vinega Fonseca, L. (2002). *Enfoque de Procesos en la Gestión de Recursos Humanos. Semantic Scholar*. <https://shre.ink/8aHV>
- Decreto Ley 252 (2007). *Sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano*. Actualización. Gaceta Oficial de la República de Cuba. <https://shre.ink/8aHK>

- Harper y Lynch (1992). *Manuales de Recursos Humanos 5. Planificación estratégica de personal y optimización de plantillas*. Editorial La Gaceta de los Negocios.
- Kumar, A., Jaisinghani, D., & Tiwari, S. (2020). Oil India Limited—overcoming the challenges in competency planning. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 10(1), 1–20. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-09-2019-0243>.
- Quiñones Li, A. E. (2022). Revisión de las estrategias que se usan dentro de la gestión de recursos humanos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 332-340. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i1.1501](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1501).
- Ramírez Vázquez, M. C., y Toledo Cruz, M. (2012). Experiencias en el diseño e implementación del sistema de gestión integrada de capital humano en el CIGET Villa Clara. *Ciencia en su PC*, 2, 50-62. <https://shre.ink/8aHe>
- Rodríguez Sánchez, J. L. (2020). Necessary actions to improve the cause-effect relationship between investment in human resources management practices and motivation in the company. *Información Tecnológica*, 31(2), 207–220. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000200207>
- Roldán, F. R., y Cabrales, A. L. (2021). Expanded abstract Social Economy Values: Human Resource Management and Sustainability. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 102, 33–59. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.102.18291>
- Ropa Carrión, B., y Alama Flores, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*, 9(1), 81-103. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>.
- Salas Arbeláez, L., García Solarte, M., & Murillo Vargas, G. (2021). Human resource management and organizational performance in colombian smes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Especial 6), 457–474. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.28>.
- Santos, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. Editorial Félix Varela.
- Santos, A. (2012). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(57), 86-98. <https://shre.ink/8al3>.