



SISTEMA DE INDICADORES PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Dra. Lourdes Souto Anido.

Profesora.lourdes@fec.uh.cu¹

MBA. Susana Reyes Díaz.

Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.

Profesora. susanard@fec.uh.cu²

Lic. María Dolores Díaz Tenorio³.

Profesora. mdolores@gesta.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Lourdes Souto Anido, Susana Reyes Díaz y María Dolores Díaz Tenorio (2018): "Sistema de indicadores para el diagnóstico de la gestión de los recursos humanos", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (diciembre 2018). En línea

[//www.eumed.net/rev/caribe/2018/12/gestion-recursos-humanos.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/12/gestion-recursos-humanos.html)

Resumen

Los Recursos Humanos impulsan la competitividad de las empresas a partir del aporte de sus conocimientos y habilidades en las mismas. La óptima Gestión de los Recursos Humanos (GRH) brinda resultados más confiables para la posterior toma de decisiones ante situaciones que requieran una necesaria mejora, determinando dónde y en qué medida enfocar los recursos para alcanzar dicho mejoramiento.

La presente investigación se propone desarrollar un sistema de indicadores que permita evaluar la gestión de los recursos humanos que incluye tanto elementos cuantitativos como cualitativos y para la evaluación de estos últimos se toma como base la teoría de los subconjuntos borrosos.

¹ Licenciada en Economía con perfil empresarial en el año 2008. Máster en Administración de Negocios en el año 2014. Doctora en Ciencias Económicas en el año 2015.

² Licenciada en Economía con perfil empresarial en el año 2011. Máster en Administración de Negocios en el año 2016.

³ Profesora Principal del Centro de Gestión Empresarial Superación Técnica y Administrativa (GESTA) del Ministerio de Industria de Cuba y es Licenciada en Sociología (1980). Es especialista Grado 1 según la categorización del MTSS.

Palabras claves: recursos humanos, sistema de indicadores, teoría de los subconjuntos borrosos.

JEL: M5; M12.

Abstract

Human Resources boost the competitiveness of companies based on the contribution of their knowledge and skills in them. The optimal Management of Human Resources (HRM) provides more reliable results for the subsequent decision making in situations that require a necessary improvement, determining where and to what extent to focus the resources to achieve said improvement.

The present investigation intends to develop a system of indicators that allows to evaluate the management of human resources which includes both quantitative and qualitative elements and for the evaluation of the latter is based on the theory of fuzzy subsets.

Keywords: human resources, system of indicators, theory of fuzzy subsets.

JEL: M5; M12.

Las condiciones económicas están expuestas a cambios de manera constante, y dichos cambios influyen en el accionar de las empresas. Por este motivo es imperiosamente necesario para las organizaciones ser cada vez más competitivas, permitiéndoles esto alcanzar el posicionamiento de su producto o servicio en el mercado.

En la actualidad la principal ventaja competitiva radica en el factor humano, porque con el aporte de sus conocimientos y habilidades contribuye al alcance de los objetivos y metas de la entidad; motivo por el cual surge la terminología "Gestión de los Recursos Humanos (GRH)", adoptando esta la filosofía de que dicha gestión debe ser apreciada como una inversión y no como un costo, considerando la capacitación y formación de los trabajadores el primer paso para construir la posibilidad de la ventaja competitiva. Pero como toda inversión se debe monitorear su funcionamiento, en aras de identificar posibles dificultades que se pueden corregir o fortalezas que se pueden potenciar con vistas a alcanzar el éxito organizacional.

La presente investigación tiene como objetivo Desarrollar un sistema de indicadores para evaluar la gestión de los recursos humanos que incluya tanto elementos cuantitativos como cualitativos.

1. La Auditoría en la Gestión de los Recursos Humanos Indicadores en la Gestión de los Recursos Humanos.

La auditoría era una actividad llevada a cabo, mayoritariamente, para la medición de indicadores tangibles en la esfera de la gestión empresarial. Sin embargo, con la evolución visual y terminológica de “Recursos Humanos” (RH), así como la importancia conferida a estos para conseguir los objetivos de la entidad, se hizo necesaria la auditoría en esta esfera, surgiendo la AGRH, donde también se evalúan y miden los indicadores intangibles a través de un enfoque mixto porque se asumen valoraciones cualitativas y cuantitativas integrando datos y deducciones. (Cuesta Santos & Valencia Rodríguez, 2014).

Varios autores han definido la Auditoría de los Recursos Humanos (ARH), coincidiendo todos en la siguiente definición: es una evaluación sistemática que supone la existencia de un sistema de control interno e intuye una combinación de políticas, procesos, actividades y programas de acciones que debe competir a todos los departamentos partícipes en los programas trazados, en busca de una mejora continua resultante del plan de acciones.

La ARH es una herramienta que contribuye al mejoramiento de las funciones empresariales. Esta intenta garantizar que los esfuerzos de los empleados sean utilizados eficazmente, y a través del resultado de las evaluaciones expresa las áreas que trabajan óptimamente y cuáles necesitan mayor atención. Además, muestra una gran evolución respecto a sus funciones y competencias, distinguiendo varios tipos de ARH (Cuesta Santos & Valencia Rodríguez, 2014):

- Según la implicación que tengan con la empresa las personas que la realizan: interna y externa.
- Según la periodicidad con que sean practicadas: periódicas, continuas y esporádicas.
- Según su funcionalidad: estratégica y de funcionamiento.

Para la realización de las ARH es indispensable la utilización de herramientas entre las que están:

- Lista de Chequeo: es un cuestionario cuya estructura responde a las diferentes materias a auditar, y debe recoger interrogantes equivalentes en términos aparentemente diferentes; para posteriormente cruzar las respuestas y así el análisis sea más riguroso. Esta herramienta puede ser modificada en dependencia de la empresa objetivo.
- Entrevistas y Cuestionarios: es una herramienta de gran utilidad para recopilar las opiniones de cada una de las personas integrantes de la entidad, y esta puede ser confeccionada para un sinnúmero de situaciones en dependencia del objeto de la investigación de la auditoría llevada a cabo.
- Diagrama Ishikawa: técnica participativa. Tiene como objetivo determinar las causas que ocasionan el previamente detectado problema central.
- Diagrama de Pareto: se aplica posterior al Diagrama Ishikawa. Este busca al indicador de frecuencia de fallas Vs. Causas. El 80% de un problema es ocasionado por el 20% de las causas. (Cuesta Santos & Valencia Rodríguez, 2014).

- Cuadro de Mando Integral: explica la estrategia y la misión de la entidad en un conjunto de medidas o plan de acciones que propician un sistema de gestión y medición estratégica adecuados.

Además, sigue enfatizando en los objetivos financieros, pero incluye inductores de actuación para estos, mide la actuación empresarial desde cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento permitiendo la observación de los resultados financieros, pero también propiciando crecimiento en cuanto a las aptitudes y a la adquisición de activos intangibles, los cuales son indispensables para cualquier proceso empresarial. (Cuesta, 2005).

La implementación y el estudio de indicadores es otra de las herramientas que se aplicará. Mediante estos será posible arribar a resultados que permitirán la interpretación coherente para la visión de la real situación y la toma de decisiones en la entidad a partir de la evaluación del desempeño organizacional, ya que este es el que garantiza la competitividad de la empresa: objetivo de la ARH.

El ámbito de los RH tuvo un evidente auge en la década de 1990, siendo hoy imprescindibles la evaluación de los indicadores tangibles e intangibles.

Los indicadores tangibles tienen una manifestación inmediata y tangible, para los cuales funciona perfectamente el enfoque positivista de la física clásica. Sin embargo, no existe una relación biunívoca entre determinado intangible y su indicador producto del subjetivismo a aprehender. (Cuesta Santos & Valencia Rodríguez, 2014).

El análisis de los índices vinculados a la GRH debe ser intachable, ya que la adecuada interpretación de los resultados puede conducir a dar pasos firmes rumbo al establecimiento de un plan de acciones para mantener o mejorar los resultados obtenidos.

Entre los Indicadores básicos relacionados con la Gestión de los Recursos Humanos se pueden encontrar:

La productividad del trabajo (PT) es un componente básico en la posición competitiva de la empresa, ya que en dependencia del buen uso dado a los factores de producción radica la mayor o menor productividad de la entidad. Esta muestra la correlación entre los gastos y los volúmenes de producción, considerando la calidad, habilidad e intensidad requeridas en la producción. Este indicador mide la relación existente entre las salidas y entradas de un sistema. Para que dicha relación sea favorable debe ser mayor que 1.

La Fluctuación Laboral (FL) es un elemento muy complicado producto de su composición por diversas variables, y las consecuencias para la entidad son de gran peso. Si este está en constante fluctuación tendrá otras repercusiones como un constante proceso de selección y capacitación del personal, entre

otras; siendo indispensable para cualquier compañía el estudio de la Fluctuación Potencial (FP) porque esta puede ser preventiva respecto a la Fluctuación Real (FR). Siendo T los trabajadores. (Souto Anido, 2015).

El Índice de Ausentismo (IA), se encarga de medir el tiempo ausente el trabajador a su puesto de trabajo siempre y cuando dicha ausencia no sea por enfermedad ni licencia legal. (Souto Anido, 2015).

La relación Salario Medio-Productividad (SMP) relaciona los ritmos de crecimiento o decrecimiento de ambos aspectos. Lo óptimo para la positividad del resultado es que el índice de productividad crezca en mayor cuantía que el salario medio, arrojando dicha situación un rango de variabilidad entre 0 y 1. (Colectivo de Autores, 2016)

También es muy importante el Índice de Aprovechamiento de la Jornada Laboral (AJL) porque es el indicador esencial del desempeño laboral. Este expresa dicho aprovechamiento relacionado al tiempo de trabajo vinculado con la tarea (TTR), el cual se especifica en el profesiograma. Significa el valor añadido que debe crear el trabajador en su jornada laboral para cumplir con los objetivos de su puesto de trabajo y tributar a la estrategia de la empresa. (Cuesta Santos & Valencia Rodríguez, 2014).

Asimismo, resulta de mucho interés la evaluación mediante indicadores del elemento “Valores y Aptitudes”, estando compuesto por las siguientes variables: Sentimiento de Pertenencia y Compromiso por parte de los Trabajadores, Automotivación, Clima Laboral, Flexibilidad y Adaptabilidad, Educación, Aprendizaje y Liderazgo. En este sentido en Souto Anido (2015) se pueden encontrar un grupo de indicadores basados en la teoría de los subconjuntos borrosos que recogen los elementos más de corta cualitativo relacionados con la gestión de los recursos humanos.

Para las empresas resulta de vital importancia contar con un sistema de indicadores generales que les permita monitorear el estado de la gestión de los recursos humanos, utilizando aquellos que considere más adecuados. En el siguiente apartado se presenta un sistema de indicadores que incluye tanto elementos cuantitativos como cualitativos, y que constituye una propuesta resumida y sencilla para evaluar dicha gestión.

2. Propuesta de Indicadores para evaluar la Gestión de los Recursos Humanos.

A continuación, se presenta el sistema de indicadores que se propone para evaluar la gestión de los recursos humanos en la empresa y que incluye elementos tanto cualitativos como cuantitativos en aras de obtener una mejor retroalimentación.

El análisis cuantitativo se centra en el procedimiento que intenta marcar una decisión, entre varias alternativas, utilizando dimensiones numéricas aplicadas a la rama estadística. Requiere que el problema a representar pueda hacerse por algún modelo numérico, ya sea lineal, exponencial o similar.

Desde el punto de vista cuantitativo se proponen un conjunto de indicadores que hacen alusión a los procesos de selección, capacitación y sistema empresarial; además se incluyen indicadores como el ausentismo y la fluctuación que brindan señales sobre la forma en que se lleva a cabo la gestión de los recursos humanos en una empresa.

A continuación se presentan en la **Tabla 1** los indicadores cuantitativos que se proponen utilizar.

Tabla 1: Indicadores Cuantitativos

Indicador	Explicación	Fórmula	Observación	
Productividad (P)	Indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.	$P = \frac{VAB}{Pt}$ Siendo: VAB: Valor Agregado Bruto Pt: Promedio de Trabajadores	A pesar de que en la productividad de una empresa inciden un cúmulo de factores que no son solamente los recursos humanos, estos últimos son los únicos capaces de crear valor y de marcar una diferencia, de ahí que se toma este indicador como punto de partida y más en una empresa de servicios como ANTEX S.A.	
			$P > P_{\text{planificada}}$	sobre cumplimiento del plan
			$P = P_{\text{planificada}}$	cumplimiento del plan
			$P < P_{\text{planificada}}$	incumplimiento del plan
Pago por Resultados Medio (PRM)	Está destinado a calcular cuál es el valor medio de salario en la entidad, lo que depende del valor del Pago por Resultados, y este a su vez de los logros del trabajador en la actividad que realiza para merecer dicha retribución.	$PRM = \frac{PR}{Pt}$ Siendo: PR: Pago por Resultados Pt: Promedio de Trabajadores	El Pago por Resultados Medio se planifica según la Resolución 6 del 2016.	

Indicador	Explicación	Fórmula	Observación	
Gasto de Salario / VAB (GS / \$ VAB)	Representa cuánto se destina al salario por cada peso de valor agregado bruto creado	$\frac{GS}{\$VAB} = \frac{FS}{VAB}$ Cabe resaltar que: $FS = SE + PA + PR + VA$ Siendo: FS: Fondo de Salario VAB: Valor Agregado Bruto SE: Salario Escala PA: Pago Adicional PR: Pago por Resultados VA: Vacaciones Acumuladas	En los meses que el plan sea sobre cumplido debe destinarse más a gasto de salario en aras de retribución a los trabajadores. Si esto no sucede hay que analizar las causas pues puede estar en presencia de una mala planificación	
Correlación Salario Medio – Productividad (SMP)	Relación existente entre el salario medio que percibe el trabajador en dependencia de la productividad que aporte	$SMP = \frac{\frac{SM\ real}{P\ real}}{P\ planificada}$	Para que dicha relación sea favorable su valor debe estar entre 0 y 1.	
La Eficacia en la Selección de los Trabajadores (Idoneidad)	Muestra la idoneidad de los trabajadores que han culminado su período a prueba, con respecto a los Profesiogramas de Cargo a partir la demostración de los requisitos de competencia exigidos para el mismo	$\% Idoneidad = \frac{TTI}{TTCPP} * 100$ Siendo: TTI: Total de Trabajadores Idóneos PP: Total de Trabajadores que culminaron el período a prueba	% Idoneidad ≥ 100%	Excelente
			90% ≤ % Idoneidad < 100%	Bueno
			80% ≤ % Idoneidad < 90%	Regular
			% Idoneidad < 80%	Deficiente

Indicador	Explicación	Fórmula	Observación	
Cumplimiento del Plan de Capacitación (% Cumplim. Plan)	Muestra el grado de cumplimiento del Plan de Capacitación de trabajadores y cuadros	$\% \text{ Cumplim. Plan} = \frac{TAC}{TAP} * 100$ Siendo: TAC: Total de Acciones Cumplidas TAP: Total de Acciones Planificadas	Este indicador es evaluado en la Corporación ANTEX S.A de forma trimestral en el Consejo de Dirección y semestral para evaluar la eficiencia de dicho proceso	
			% Cumplim. Plan \geq 100 %	Excelente
			90% \leq % Cumplim. Plan < 100%	Bueno
			80% \leq % Cumplim. Plan < 90%	Regular
			% Cumplim. Plan < 80%	Deficiente
Ausentismo (A)	El nivel de ausentismo de la entidad apoya disímiles análisis, los cuales son muy particulares en dependencia de las causas	$A = \frac{Aj + Ai + Ec}{FTMU}$ Siendo: Aj: Ausencias Justificadas Ai: Ausencias Injustificadas Ec: Enfermedad Común FTMU: Fondo de Tiempo Máximo Utilizable	El Fondo de Tiempo Máximo Utilizable es la resta del total de días del año y los días no laborables. Estos últimos son: sábados no laborables, domingos, días feriados o receso laboral, y vacaciones de trabajadores.	
			A \leq 10%	Excelente
			10% < A \leq 20%	Bueno
			20% < A \leq 45%	Regular
			A > 45%	Deficiente
Fluctuación Laboral (F)	Mide el porcentaje de salidas de la entidad bajo solicitud propia en un año	$F = \frac{B}{T1}$ Siendo: B: Bajas por solicitud propia T1: Cantidad de Trabajadores al cierre del período	F \leq 10%	Excelente
			10% < F \leq 20%	Bueno
			20% < F \leq 45%	Regular
			F > 45%	Deficiente

Fuente: Elaboración propia.

Los métodos cuantitativos son los más empleados, lo que no quiere decir que los cualitativos sean menos importantes. El comportamiento de un trabajador a lo interno de una organización se basa en sus percepciones, de ahí la importancia de medirlas.

Cabe resaltar nuevamente que los altos niveles de satisfacción y motivación por parte de los trabajadores es la clave del éxito de toda entidad, ya que dichos elementos van acompañados de un crecimiento de la productividad y la competitividad. Es por este motivo que la medición de las percepciones de los empleados para con la entidad es de vital importancia.

Dicha acción manifiesta el ánimo de la organización y los factores que la afectan, los cuales constituyen elementos positivos porque permiten la no tardía toma de decisiones para revertir situaciones desfavorables. Además, permite retroalimentar a la entidad sobre si está creando el ambiente propicio para que ese trabajador ponga todo su potencial en función del logro de los objetivos organizacionales.

En aras de captar con mayor precisión el sentir de los trabajadores se propone utilizar la teoría de los subconjuntos borrosos en el cálculo de los indicadores cualitativos. La misma aplica la forma de pensar humana (lógica y lenguaje) a la creación de sistemas efectivos para procesar información (cualitativa y cuantitativa). También brinda la posibilidad de agregar opiniones, a través de procedimientos matemáticos y atenuar la subjetividad que pueda estar presente. En este sentido se trabajará con intervalos de confianza, donde se recogerán los mínimos y los máximos en los que se mueven las percepciones del personal.

Para el cálculo de los indicadores se aplica una encuesta y se utiliza una escala endecadaria que le brinda un mayor abanico de posibilidades a la hora de recoger opiniones. En la **Tabla 2** se presentan los indicadores cualitativos seleccionados.

Tabla 2: Indicadores Cualitativos.

Indicador	Explicación	Fórmula	Rango de Evaluación
Satisfacción Laboral (Cs)	Mide la satisfacción en general del trabajador respecto a la retribución las funciones realizadas por los empleados, su posibilidad de capacitación, participación en la definición de objetivos, métodos de dirección de los jefes, las condiciones de trabajo y la evaluación del desempeño.	$Cs = 0,3(r) + 0,1(f) + 0,2(c) + 0,1(d) + 0,1(o) + 0,1(dj) + 0,1(t)$ Siendo: r: retribución f: funciones que realiza c: posibilidades de capacitación y ascenso en la entidad d: evaluación del desempeño o: participación del trabajador en la definición de los objetivos del trabajo a realizar dj: método de dirección de los jefes t: condiciones de trabajo	Bajo: $Cs \leq 4$
			Medio: $5 \leq Cs \leq 7$
			Alto: $Cs \geq 8$
Sentimiento de pertenencia y compromiso por parte de los trabajadores (Sc)	Tiene en cuenta la identificación con la misión y valores de la institución, así como la fidelidad a la alta dirección	$Sc = 0,75(i) + 0,25(f)$ Siendo: i: identificación con la misión y valores de la institución f: fidelidad a la alta dirección	Bajo: $Sc \leq 4$
			Medio: $5 \leq Sc \leq 7$
			Alto: $Sc \geq 8$
Perceptibilidad del Liderazgo (Csdi)	Son empleadas ponderaciones con el fin de distinguir la influencia que tiene cada elemento sobre la perceptibilidad del liderazgo.	$Csdi = 0,2(r) + 0,3(j) + 0,3(d) + 0,2(pw)$ Siendo: r: relaciones con su jefe inmediato j: justeza del jefe a la hora de evaluar d: capacidad de decisión del jefe pw: participación de los trabajadores en la toma de decisiones	Bajo: $Csdi \leq 4$
			Medio: $5 \leq Csdi \leq 7$
			Alto: $Csdi \geq 8$

Indicador	Explicación	Fórmula	Rango de Evaluación
-----------	-------------	---------	---------------------

Motivación (M)	Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.	$M = 0,3(mt) + 0,2(r) + 0,2(rp) + 0,3(pr)$ Siendo: mt: motivación del trabajador en la labor que realiza r: reconocimiento de la eficiencia por parte de la empresa rp: realización profesional en el puesto de trabajo pr: percepción de la remuneración	Bajo: $M \leq 4$
			Medio: $5 \leq M \leq 7$
			Alto: $M \geq 8$
Clima psicosociológico o laboral (Cpsico)	Tiene la finalidad de mostrar la influencia que tiene cada uno de los elementos que la integran en el clima laboral.	$Cpsico = 0,1(s) + 0,2(m) + 0,1(rj) + 0,1(rc) + 0,1(c) + 0,2(e) + 0,2(a)$. Siendo: s: Satisfacción con su trabajo m: Motivación rj: Relación con los jefes rc: Relación con los compañeros de trabajo c: Comunicación e: Trabajo en equipo a: Ambiente laboral	Bajo: $Cpsico \leq 4$
			Medio: $5 \leq Cpsico \leq 7$
			Alto: $Cpsico \geq 8$
Nivel de Satisfacción con la Estimulación (S_e)	Serán ponderados los elementos que componen la estimulación.	$S_e = 0,25(E_{moral}) + 0,75(E_{mat})$ $S_e = 0,25(E_{moral}) + 0,35(S_i) + 0,20(M_{cv}) + 0,20(R_{cr})$ Siendo: S _i : Salario E _{moral} : Estimulación Moral E _{mat} : Estimulación Material M _{cv} : derecho a solicitar medios de calidad de vida R _{cr} : posibilidad de solicitar reservaciones en centros recreativos	Bajo: $S_e \leq 4$
			Medio: $5 \leq S_e \leq 7$
			Alto: $S_e \geq 8$

Fuente: Elaboración propia

Indicadores como “Sentimiento de pertenencia y compromiso por parte de los trabajadores”, “Trabajadores conocedores de la Estrategia de la Organización”, “Clima psicosociológico o laboral”, y “Motivación” fueron tomados de (Souto Anido, 2015).

También tomando como punto de partida (Souto Anido, 2015) fue modificado el indicador de “Perceptibilidad del Liderazgo” al incluir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y redistribuyendo las ponderaciones asignadas a cada elemento que compone dicho indicador en dependencia de la importancia que le otorgue la autora, correspondiendo estos con los objetivos del estudio.

Por la importancia que tiene la estimulación para los trabajadores se desarrolló el indicador “Nivel de Satisfacción con la Estimulación”. La diferencia con la “Satisfacción Laboral” radica en que esta contempla la satisfacción de los trabajadores en general, o sea, respecto al salario y la estimulación moral y material; mientras que el indicador creado pondera para medir la satisfacción respecto a la estimulación moral y material, pero, a su vez, desagrega la última en salario, derecho a solicitar medios de calidad de vida, y posibilidad de solicitar reservaciones en centros recreativos.

Otros indicadores cualitativos que se proponen medir son los de Eficacia de los procesos específicos de la GRH, cuyo procedimiento consiste en evaluar cada indicador mostrado en la **Tabla 3** y posteriormente sumarlos y dividir el número resultante de dicha suma entre la cantidad de indicadores.

Tabla 3. Indicadores de Eficacia de los procesos de la GRH

Indicadores	Explicación
Eficacia en la Selección de los Trabajadores	Los siete indicadores conforman el proceso a evaluar; por lo que el denominador en la fórmula siempre será 7.
Cumplimiento del Plan de Capacitación (Cuadros y Trabajadores)	
Eficacia en el Desempeño de los Trabajadores	
Eficacia en el Desempeño de los Cuadros	
Completamiento de la Plantilla de los Cuadros	
Índice de Incidencias de Accidentalidad	
Índice de No Conformidades Cerradas en Tiempo	

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores que se proponen, monitorean el estado de la gestión de los recursos humanos actúan como un mecanismo de retroalimentación entre las políticas y acciones que lleva a cabo la empresa y el impacto que tiene sobre sus trabajadores a la par que permiten detectar los problemas para llevar a cabo acciones correctivas

Una vez expuesto el sistema de indicadores propuesto se procederá a realizar la aplicación del mismo.

3. Aplicación del Sistema de Indicadores Propuestas en la Corporación ANTEX S.A

La factibilidad de una propuesta se comprueba con la aplicación de la misma, por lo que en el siguiente apartado se aplicará el sistema de indicadores presentado en el epígrafe anterior en la Corporación ANTEX S.A. La misma pertenece al Grupo de Administración Empresarial (GAE), es una entidad de servicios de exportación de Recursos Humanos. En aras de cumplir con su razón de ser la entidad necesita una fuerza laboral capacitada, eficiente y comprometida con los objetivos organizacionales. Esto se logra mediante una correcta gestión de sus recursos humanos, lo que permite controlar el rendimiento de los trabajadores y tomar medidas a tiempo para garantizar una actuación adecuada de los mismos.

3.1. Indicadores Cuantitativos.

- ***Productividad***

Es el indicador de eficiencia más importante en opinión de la autora, ya que si la empresa no es productiva su existencia debe ser analizada sobre la base de la significación que tenga su razón de ser para el país. En el caso de algunas entidades cubanas no rentables, pero que su tarea es de vital importancia, son subsidiadas.

La Corporación ANTEX S.A no es propiamente subsidiada, pero dada la amplia deuda que tiene la República de Angola con Cuba el personal cubano en dicha nación ha sentido los efectos de la reducción de algunas prebendas antes otorgadas. La explicación a dicha reducción es el mantenimiento de la rentabilidad de la entidad porque la exportación de servicios, y más específicamente de capital humano profesional, es el área que más entrada económica aporta a la nación cubana.

Los resultados de esta empresa tienen un fuerte impacto económico y financiero para el Estado porque potencia sectores estratégicos como el de los servicios profesionales, aportando justamente más del 90 % de los ingresos de la Corporación ANTEX S.A al Plan de Aportes a la Reserva del país.

La productividad (en pesos) es planificada de manera anual y posteriormente, de manera mensual, se calcula el cumplimiento respecto a dicha planificación y se va acumulando, cuyo objetivo es poder observar si se cumplió, incumplió o sobre-cumplió el plan de productividad al finalizar el año. La **figura 1** muestra la productividad planificada y real o alcanzada por la entidad para el año 2017.

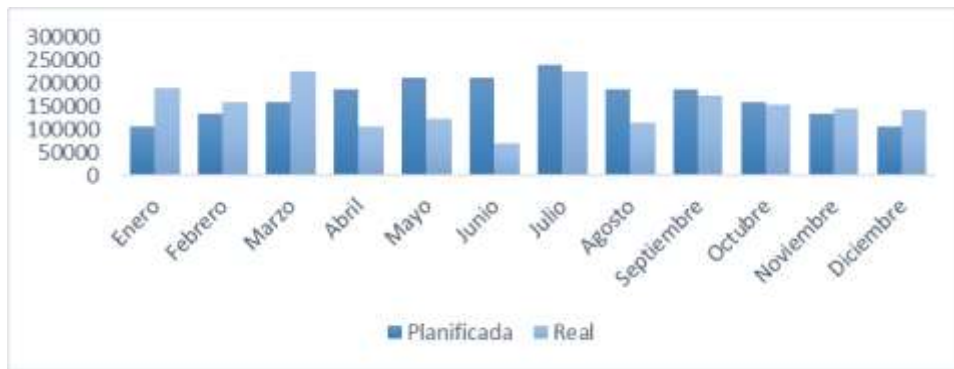


Figura 1: Productividad planificada y real de la Corporación ANTEX S.A en el año 2017

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos de la empresa

En el caso del período analizado, la Corporación ANTEX S.A no cumplió el Plan de Productividad Planificado porque, concretamente, cumplió el 90% del plan. Los motivos que contribuyeron a este resultado fueron los siguientes:

- ❖ El Plan de Ingresos solo fue cumplido al 79,9%, significando esto la no facturación de 29.2 millones de pesos resultantes del proceso de redimensionamiento de la colaboración en Angola a partir de la difícil situación financiera existente en dicho país, afectando esto el proceso de estimulación material porque al no cumplirse el Plan de Ingresos es afectado el salario percibido por los trabajadores
- ❖ Los Ingresos Financieros fueron cumplidos solamente en un 30.1 %; cuya explicación reside en el incumplimiento del Plan de Aportes de las Empresas Administradas por la Corporación ANTEX S.A en Angola en 22.4 millones, para un 21.1 % de cumplimiento, siendo la crisis económica que vive Angola la limitante fundamental al crecimiento económico de estas empresas dada la falta de respaldo financiero, razón que también afecta la estimulación material.

Dados los resultados anteriores la Corporación ANTEX S.A debe analizar esta temática y evaluar medidas para contrarrestar los efectos adversos en su situación económica y financiera, en la cual incide no contar con un sistema eficiente de dirección y gestión a distancia; así como prever el nivel del riesgo ante las variaciones del mercado y el entorno macroeconómico en el que desarrolla su actividad.

En vistas a la gestión de los recursos humanos, la entidad debe priorizar la capacitación de sus directivos para erradicar las deficiencias existentes en la dirección y gestión a distancia. Esto es aplicable tanto a los trabajadores radicados en Cuba como a los radicados en Angola, ya que los trabajadores de cargos homólogos en ambos países deben dominar plenamente su contenido de trabajo para garantizar la fluidez de las actividades, con eficiencia, de ambos lados.

- **Pago por Resultados Medio**

Tiene en cuenta el pago por resultados y el promedio de trabajadores. La **figura 2** muestra el comportamiento de este elemento de manera mensual.

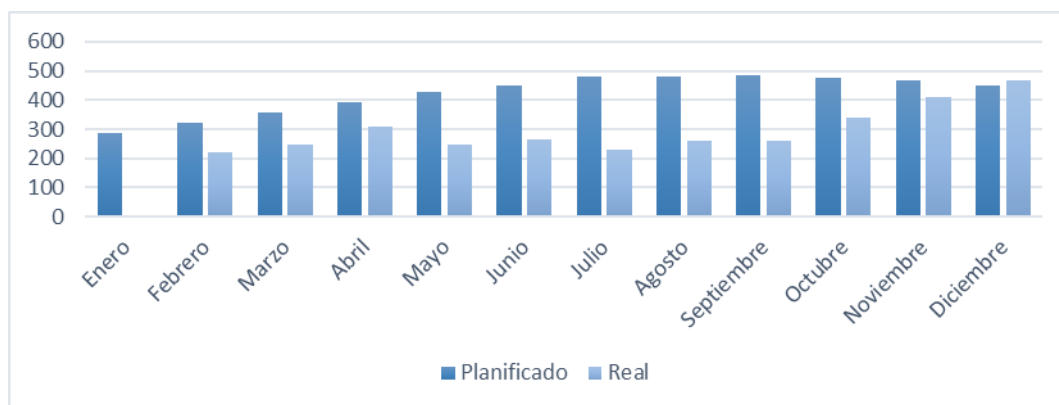


Figura 2: Pago por Resultados Medio de la Corporación ANTEX S.A en el 2017

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la empresa

En el año 2017 el Pago por Resultados tuvo una planificación de 465.900,00 pesos, de los cuales al finalizar dicho período fue cumplido el 93%, así como una planificación promedio de 93 trabajadores, cuya realidad al finalizar el periodo fue de 77 empleados, representando este el 90% de la cifra planificada. O sea, ambos elementos culminaron el período por debajo de la planificación.

Dicho resultado tiene una total correspondencia con el indicador "Productividad". el Pago por Resultados es realizado sobre la base de la Productividad alcanzada, y como se observó en el análisis del indicador "Productividad", este cerró el 2017 con un valor por debajo del planificado, por lo que, obviamente, si se incumplió la productividad planificada el Pago por Resultados Real es menor de lo planificado, porque este valor se proyecta en correspondencia a la productividad planificada. Si una se incumple la otra también.

Ambas situaciones tienen efectos negativos no solamente para los trabajadores actuales de la empresa, sino también para el proceso de reclutamiento y selección del personal.

Esto, a su vez, trae aparejado fluctuación laboral porque los trabajadores desestimulados materialmente buscan otros empleos; y la fluctuación laboral tiene implícita costos de Selección de Personal y de Capacitación, ya que al irse trabajadores hay que cubrir nuevamente esas plazas, realizando todo un proceso que implica costos, no solo económicos sino también de tiempo, para reclutar y seleccionar el trabajador indicado entre muchos que serán entrevistados e investigados, y posteriormente capacitarlo en caso de que sea necesario.

Dados los resultados anteriores, el Pago por Resultados Medio para el 2017 tuvo una proyección de 451 pesos, y una vez finalizado el año se arribó a la cifra de 468 pesos, representando el 104% de la programación. Este resultado es totalmente lógico dado que este valor es calculado como $\text{Pago por Resultados} \div 12 \div \text{Promedio de Trabajadores}$; y si el

promedio de trabajadores disminuyó a consecuencia de una fluctuación laboral de 11 empleados para el 2017, el elemento calculado tiene que aumentar.

Tener en cuenta que: $FSC = FSCASR - MDVA$

Siendo:

FSC: Fondo de Salario Creado a distribuir como Pago por Resultado

FSCASR: Fondo de Salario Creado Ajustado sin Reserva

MDVA: Monto a deducir por Vacaciones a acumular.

La generalidad en las entidades cubanas, no siendo excepción la Corporación ANTEX S.A, es proyectar una planificación por debajo de la realidad para así no afectar el salario de los trabajadores. Dicho modo de planificar es percibido por los empleados de forma positiva porque la probabilidad de afectar la remuneración es mínima, pero desde el punto de vista económico es muy cuestionable. La errónea planificación trae consigo un Pago por Resultados Medio no correspondiente con los recursos que se ponen a disposición de la entidad, ya que se está sub-planificando y esto afecta los procesos de Organización del Trabajo y Evaluación del Desempeño, realizando ambos sobre la base de una realidad de producción ficticia; además de afectar el proceso de Auditoría porque esta será realizada bajo supuestos distorsionados.

- **Gasto de Salario / VAB:**

El Valor Agregado Bruto es la magnitud económica encargada de evaluar el valor añadido por los trabajadores, recogiendo los valores que se agregan a los bienes y servicios en las distintas etapas del proceso productivo. Sabiendo esto, entonces el $Gasto\ de\ Salario \div VAB$ es el

indicador responsable de medir cuánto se destina a salario respecto a cada peso creado. Para ver el comportamiento de dicho indicador en la Corporación ANTEX S.A observar la **figura 3** a continuación.

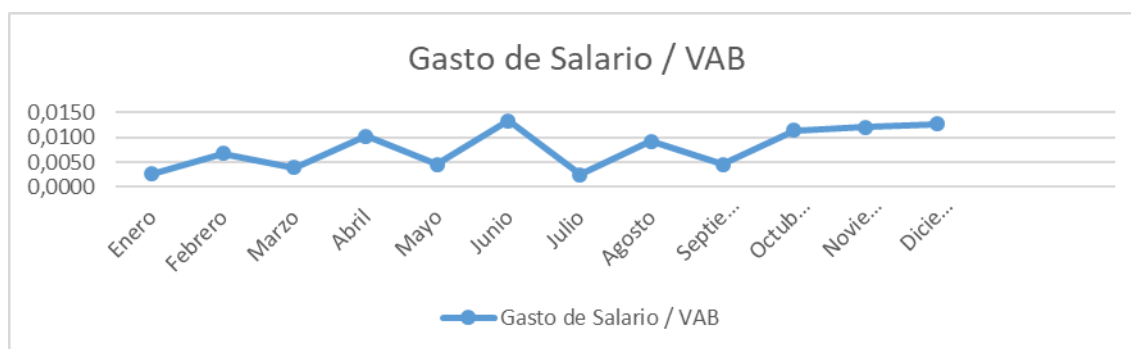


Figura 3: Gasto de Salario / VAB de la Corporación ANTEX S.A el año 2017.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la empresa

En el caso de la Corporación ANTEX S.A para el año 2017 este indicador tuvo una planificación de 0.0061, el cual en la realidad osciló tanto por encima como por debajo de dicho

valor. La explicación para ello también radica en la errónea planificación, pues al realizar un análisis detallado del período en cuestión saltaron a la vista aspectos contradictorios, siendo ejemplo de ello meses en los que el VAB estuvo muy por encima de lo planificado y los trabajadores percibieron un salario muy por debajo de lo proyectado, como es el caso de Enero y Marzo. Por otro lado, hay meses con una situación totalmente opuesta, que el VAB alcanzado está por debajo del planificado y sin embargo el trabajador percibe una mejor remuneración como sucede en Abril, Junio, Agosto, Octubre y Noviembre.

A efectos económicos esto no es correcto, porque ante una óptima planificación si se sobrecumple el plan el VAB es mayor y también debe serlo la remuneración percibida por los trabajadores, y si no se cumple todo lo contrario, ya que estos son los protagonistas de los resultados que obtenga la entidad. Dicha realidad afecta procesos como Organización del Trabajo, Evaluación del Desempeño, Estimulación Material y Auditoría, ya que si el *Gasto de Salario ÷ VAB* tiene un comportamiento inversamente proporcional al del sobrecumplimiento o no se está organizando, evaluando, estimulando y auditando evidentemente mal.

- **Correlación Salario Medio – Productividad:**

Se tienen en cuenta el salario medio y la productividad, tanto real como planificada porque su análisis integra los cuatro valores como fue expuesto en el epígrafe anterior. En la **figura 4** serán expresadas directamente las correlaciones de manera mensual para el año 2017.



Figura 4: Correlación Salario Medio – Productividad de la Corporación ANTEX S.A en el 2017.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la empresa

Partiendo de la base teórica, una Correlación Salario Medio – Productividad favorable debe acotar valores entre 0 y 1. Sin embargo, la Corporación ANTEX S.A realizó la proyección de este elemento para el año 2017 con un valor de 1,3161, encontrándose esta fuera de los parámetros propicios. Asumiendo dicho valor cabe resaltar que para el cierre del año 2017 la Correlación Salario Medio – Productividad estuvo por debajo de la planificación, ya que fue de

1,1406. Esto debe su causa al comportamiento de la productividad para el cierre de dicho año, estando por debajo de lo planificado; mientras el salario medio estuvo por encima.

Toda la problemática expuesta anteriormente tiene su base en una planificación cuestionable; pues realmente se está proyectando la planificación por debajo de lo posible a alcanzar en realidad para tener un margen y no ver afectado el salario de los trabajadores. Esto es un proceder realizado por muchas empresas, pero de manera crítica a fin de esta investigación constituye un elemento a señalar porque trae consigo incongruencias como: un mes donde la productividad fue sobre-cumplida el salario medio disminuyó, algo que no debería pasar puesto que el salario es la retribución a la producción de los trabajadores, y si estos sobre-cumplen el plan deberían tener un estímulo, no un desestímulo. Esta irregularidad afecta los procesos de Estimulación Moral y Material, y de Evaluación del Desempeño.

- ***Eficacia en la Selección de los Trabajadores:***

Este indicador mide la idoneidad en el proceso de selección de los trabajadores; o sea, el número de trabajadores que una vez culminado el período a prueba son declarados idóneos.

A pesar de que este indicador es evaluado por la entidad en el estudio de los indicadores de eficacia, la autora cree necesaria la presencia de este en la propuesta de indicadores realizada para el diagnóstico de la GRH en la Corporación ANTEX S.A; ya que el adecuado proceso de selección de los trabajadores de la organización es muestra de una correcta GRH en la misma.

En la empresa objeto de estudio este indicador es evaluado de manera semestral, motivo por el cual fueron tomados los datos correspondientes al año 2017, siendo valorado de “Excelente” para ambos semestres del período.

- ***Cumplimiento del Plan de Capacitación:***

El estudio de este indicador es de vital importancia para cualquier entidad. En la Corporación ANTEX S.A es medido de manera semestral, por lo que fueron asumidos los valores correspondientes al año 2017. En dichos períodos el indicador muestra un sobre-cumplimiento, siendo valorado como “Excelente”.

El presente sobre-cumplimiento es muy subjetivo, ya que puede deberse a una mala planificación. Lo primordial no es sobre-cumplir el Plan de Capacitación, sino realizar una planificación anual de la capacitación que satisfaga las necesidades de la entidad partiendo de la superación de los trabajadores en plantilla que lo requieran y los de nuevo ingreso, favoreciendo así la satisfacción de superación deseada por los trabajadores para no sentirse estancados intelectualmente en la entidad, generarles motivación y así los resultados de la entidad sean positivos.

- ***Índice de Ausentismo:***

La entidad calcula el Índice de Ausentismo como:

$$\frac{(\sum(Ausencias\ justificadas) + \sum(Ausencias\ Injustificadas) + \sum(Enfermedades\ Comunes))}{FTMU}$$

Siendo FTMU: Fondo de Tiempo Máximo Utilizable.

Para los efectos de la presente investigación, la fórmula expresada por la autora para calcular dicho índice en el capítulo 1 es totalmente equivalente; siendo las ausencias justificadas, las ausencias injustificadas, y las ausencias por enfermedad común el “Total hombres días perdidos”, y el Fondo de Tiempo Máximo Utilizable (FTMU) el “Total de Días Laborables”. Dicho Índice de Ausentismo se expone en la **figura 5**.

Cabe resaltar que:

$$FTMU = \text{Fondo de Tiempo Calendario} - \text{Fondo de Tiempo No Laborables}$$



Figura 5: Índice de Ausentismo de la Corporación ANTEX S.A en el 2017

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la empresa

El Índice de Ausentismo en la entidad para el año 2017 fue medio, mostrando un valor de 2,24%, siendo los principales motivos las autorizaciones administrativas y enfermedades comunes. Las licencias de maternidad y las licencias sin sueldo son factores que, aunque no se tienen en cuenta para el cálculo de este indicador, son motivos bastante presentes en la asistencia de los trabajadores a la empresa.

El comportamiento de dicho indicador se debe ver reflejado en el proceso de Evaluación del Desempeño y Estimulación, pues el Ausentismo es la principal causa de que otros empleados tengan sobre-carga de trabajo con el fin de no incumplir con lo planificado y así no afectar el salario, y crea un desestímulo en las masas porque para cumplir se sobrecargan y no afectan su salario, pero tienen un desgaste físico y mental por encima del correspondiente a sus responsabilidades según contrato.

- **Índice de Fluctuación Laboral:**

En la Corporación ANTEX S.A el Índice de Fluctuación Laboral se analiza de manera trimestral, siendo acumulados en cada corte para arribar a la Fluctuación Anual. La **figura 12** muestra el comportamiento de dicho indicador de forma mensual en un horizonte temporal de un año.

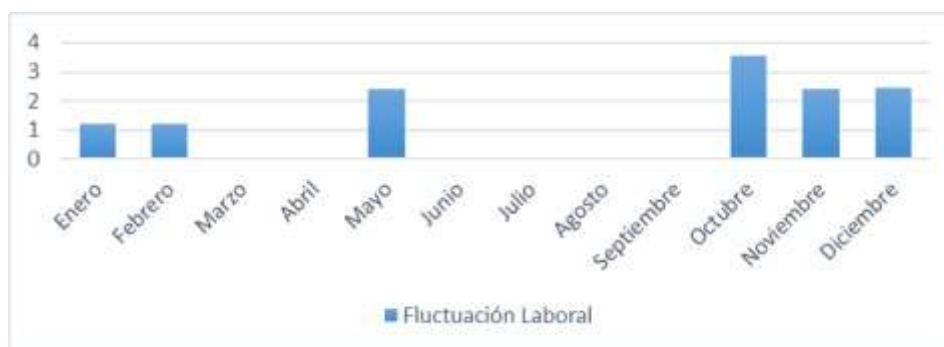


Figura 6: Fluctuación Laboral de la Corporación ANTEX S.A en el año 2017

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la empresa

Respecto a dicha información cabe resaltar que en el año 2017 la Corporación ANTEX S.A tuvo un total de 11 bajas por solicitud propia, arrojando una fluctuación laboral para dicho año de 13,6%. Dichas bajas estuvieron motivadas por mejoras salariales y mejores condiciones de trabajo. La misma disminuyó con relación al año anterior, donde causaron bajas 16 trabajadores, representando el 20.6% de fluctuación anual para el año 2016.

A pesar la empresa tener establecidos mecanismos para ocupar rápidamente las plazas vacantes cabe resaltar afección que significa para la entidad la fluctuación laboral en términos de conocimientos, pues los trabajadores que causan baja constituyen una fuente de conocimiento y experiencia en su actividad, y están involucrados con la misión, visión y objetivos de la organización, además de tener desarrollado el sentido de pertenencia hacia la misma. Y, por otro lado, los trabajadores de nuevo ingreso deben instruirse en las aristas anteriores, destinando para ello recursos en Planes de Capacitación, permitiendo esto afirmar que la fluctuación laboral afecta el proceso de Formación.

3.2. Indicadores Cualitativos.

- **Satisfacción Laboral (Cs):**

En dependencia de la satisfacción laboral del trabajador, así es su valoración sobre su permanencia en la entidad, el comportamiento hacia la misma y para con sus compañeros, o sea, en sus relaciones humanas de tipo laboral. Este indicador tiene en cuenta la percepción de los trabajadores acerca de los siguientes aspectos: retribución; funciones que realiza; posibilidades de capacitación y ascenso en la entidad; evaluación del desempeño; participación otorgada en la definición de los objetivos del trabajo a realizar; el método de dirección de sus jefes; y las condiciones de trabajo.

A todos estos aspectos se le son asignados coeficientes en dependencia del peso otorgado en el resultado final del indicador. El comportamiento de estos elementos se expone en la **figura 7**, lo cuales fueron resultado de la encuesta aplicada en la Corporación ANTEX S.A.

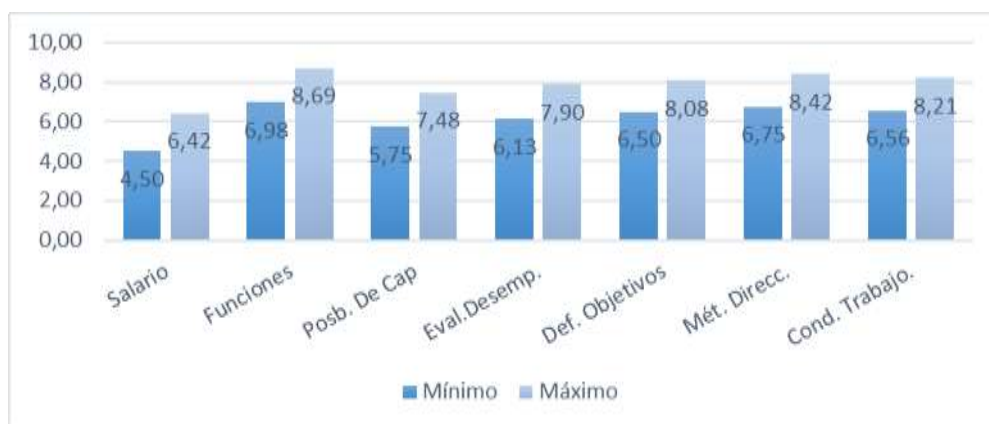


Figura 7: Satisfacción Laboral en la Corporación ANTEX S.A

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada

El resultado de dicha encuesta arroja que la Satisfacción Laboral (Cs) en la entidad tiene una clasificación que oscila entre medio y alto; debiendo resaltar como factor influyente de forma negativa el “salario”, seguido de las “posibilidades de capacitación y ascenso en la entidad”.

De manera complementaria se realizaron entrevistas a trabajadores para esclarecer las causas de dichos resultados, arribándose a la conclusión de que la insatisfacción con el “salario” se debía principalmente a problemas acontecidos en meses anteriores con el pago de la estimulación y el pago por resultados, así como pequeños atrasos en el período de pago. Respecto a las posibilidades de “capacitación y ascenso en la entidad” los trabajadores plantean estar insatisfechos por la manera de realizar el Plan de Capacitación Anual, alegando prioridad a los empleados de nuevo ingreso, motivo por el cual se sienten estancados en cuanto a la superación profesional. Por otro lado, los mejores resultados fueron obtenidos por las “funciones que realiza el trabajador”, quedando demostrada la realización profesional y la satisfacción de la mayoría de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

- **“Sentimiento de Pertenencia y Compromiso por parte de los Trabajadores (Sc)”**

Este indicador evalúa la “identificación con la misión y valores de la institución”, y la “fidelidad con la alta dirección de la institución”; aspectos que obtuvieron evaluaciones positivas que condujeron a la clasificación Alta de dicho indicador. Para ver el comportamiento de este indicador, observar la **figura 8**.

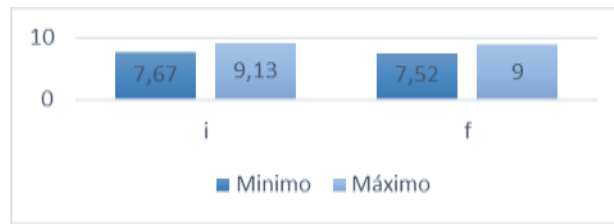


Figura 8. Sentido de pertenencia y compromiso por parte de los trabajadores de la Corporación ANTEX S.A.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

El comportamiento de este indicador representa un elemento positivo en el análisis cualitativo de la Corporación ANTEX S.A, manifestando cómo los Recursos Humanos de la entidad se sienten altamente comprometidos, lo que conlleva a su participación activa en todas las acciones de la entidad.

- **“Perceptibilidad del Liderazgo (Csdj)”**

El presente indicador es de suma importancia porque para que cada departamento funcione de manera óptima, cada trabajador debe ver en su jefe inmediato un ejemplo a seguir, un modelo laboral; motivo por el cual los elementos que componen la evaluación de este indicador son los siguientes: las relaciones del trabajador con el jefe inmediato; su consideración respecto a la justeza del jefe inmediato respecto a la evaluación de su trabajo; la confianza en la capacidad de decisión del jefe inmediato; y la opinión acerca del otorgamiento o no de participación a los trabajadores en la toma de decisiones por parte del jefe inmediato. Para ver el comportamiento de dicho indicador observar la **figura 9**.

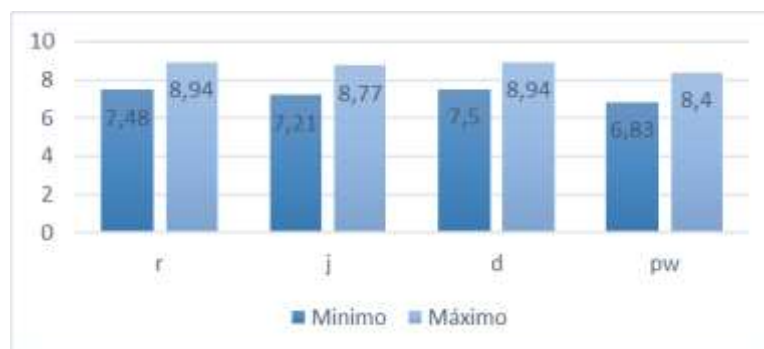


Figura 9. Perceptibilidad del Liderazgo de la Corporación ANTEX S.A.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

Dados los resultados obtenidos la “Perceptibilidad del Liderazgo” en la Corporación ANTEX S.A es clasificada como Alta; evidenciándose las buenas relaciones de los trabajadores con los jefes, así como la justeza de los mismos para realizar las evaluaciones de sus subordinados, a lo que se le suma la confianza que tienen los empleados en la capacidad de decisión de su superior.

Por otra parte, a pesar de que la “Perceptibilidad del Liderazgo” es alta, en las encuestas se hizo notar una cierta inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al otorgamiento de participación dado por jefe inmediato en la toma de decisiones. Esta situación debe ser resuelta de inmediato pues un pilar de la gestión empresarial actual es el trabajo en equipo, por lo que los subordinados deben tener participación activa en las decisiones que se tomen.

- **“Motivación (M)”**.

Es de vital importancia para la empresa la motivación del trabajador en la labor desempeñada, siendo este el motor impulsor responsable del cumplimiento de las tareas de la mejor manera posible. Además, que el empleado sienta reconocimiento por parte de la entidad cuando se lo merece es muy valioso porque lo incentiva a seguir mejorando su desempeño laboral; estando esta acción seguida de una buena realización profesional, aspecto imprescindible para evitar rasgos de frustración o inconformidad en las tareas llevadas a cabo, y favorecer un avance progresivo y constante.

Este indicador incluye la motivación del trabajador en la labor que desempeña; el reconocimiento de la eficiencia por parte de la empresa; la realización profesional del empleado en su puesto de trabajo; y la percepción de la remuneración. La **figura 10** muestra el comportamiento de los factores que componen el indicador “Motivación”.

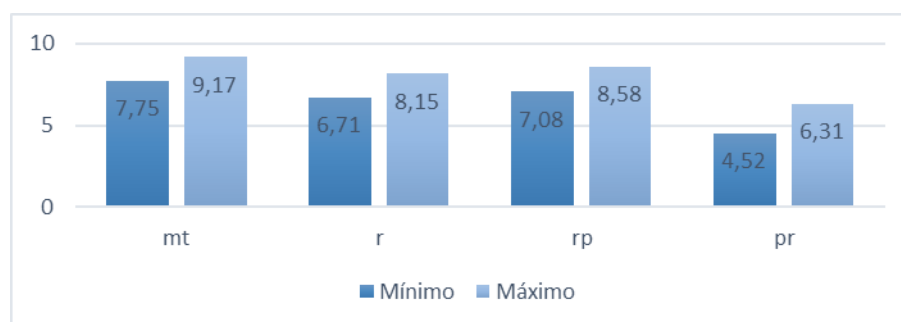


Figura 10. Motivación en la Corporación ANTEX S.A.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada

La “Motivación” de la Corporación ANTEX S.A fue clasificada en un nivel que oscila entre Medio y Alto; siendo la “percepción de la remuneración” el elemento más vulnerable. Este es un tema a analizar detenidamente porque la remuneración percibida es la principal forma de retribución al trabajador por el trabajo realizado, y esta debe cubrir sus necesidades básicas para garantizar la plena forma ante la realización de su trabajo sin ninguna preocupación inminente.

Las entrevistas realizadas para esclarecer este resultado evidencian la no existencia de trabajadores con situaciones sociales preocupantes, motivo por el cual se concluyó que el resultado de la remuneración percibida es porque los trabajadores quisieran recibir salarios mayores, pero este ya es un tema que va mucho más allá de los marcos de esta investigación.

No obstante, la autora aprecia necesario aclarar que para ello se necesita un respaldo productivo que permita aumentar el gasto por concepto de salario en la empresa.

- **“Clima Laboral (Cpsico)”**

El buen clima laboral de una empresa es el aspecto primordial en la motivación y satisfacción de los trabajadores; ya que un equipo de trabajo desmotivado e/o insatisfecho no puede desprender un armonioso clima laboral. Por este motivo el presente indicador mide los siguientes elementos: la satisfacción del trabajador con su trabajo; la motivación; las relaciones con sus jefes y compañeros; la comunicación; el trabajo en equipo y el ambiente laboral. Para entender el comportamiento de este indicador observar la **figura 11**.

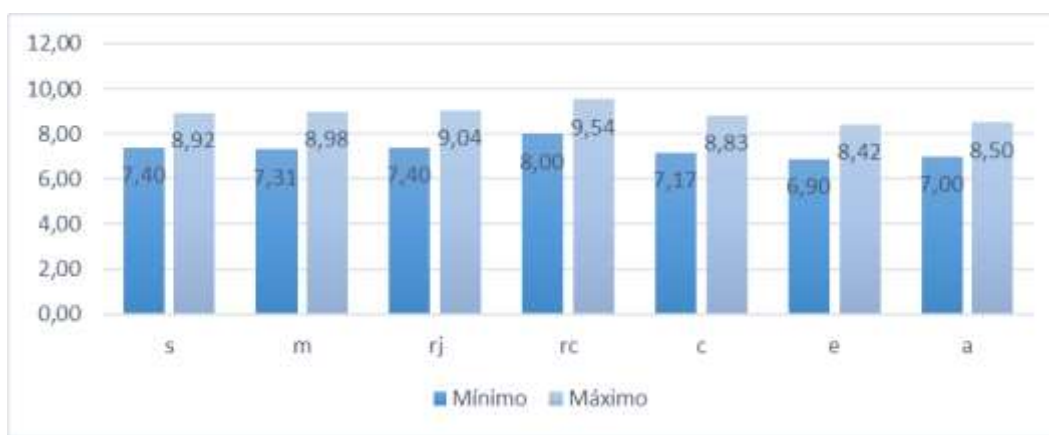


Figura 11. Clima Laboral de la Corporación ANTEX S.A

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada

El “Clima Laboral” de la Corporación ANTEX S.A, dados los resultados anteriores, obtuvo una clasificación de Alto; siendo evidente mediante la figura 11 la baja puntuación del “trabajo en equipo”, seguido del “ambiente laboral” y la “comunicación” respectivamente.

Independientemente del resultado del indicador como un todo cabe resaltar la necesidad de tomar medidas inmediatas para solucionar los bajos niveles detectados y mencionados con anterioridad; ya que el “trabajo en equipo” y la “comunicación” son pilares de la gestión empresarial actual, expresando, junto al buen “ambiente laboral”, la indispensabilidad de los buenos resultados de cada uno de manera independiente, así como integrando un todo: el Clima Laboral.

- **“Satisfacción con el sistema de Estimulación (Se)”**

El Sistema de Estimulación está compuesto por la estimulación moral y la estimulación material; siendo la última desagregada en: salario; derecho a solicitar medios de calidad de vida; y posibilidad de solicitar reservaciones en centros recreativos. Para observar el comportamiento de los elementos que componen la “Satisfacción con el Sistema de Estimulación (Se)” ver la **figura 12**.

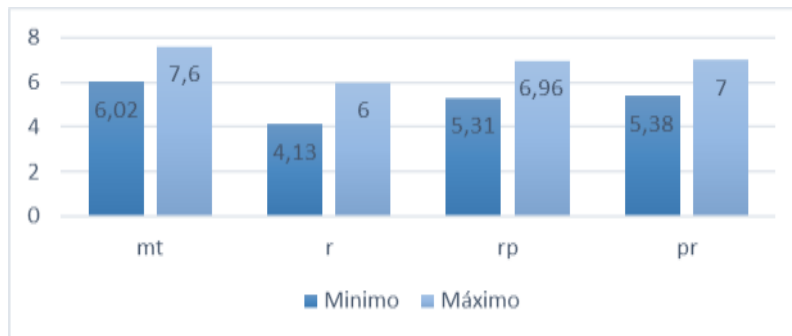


Figura 12. Satisfacción con el Sistema de Estimulación actual en la Corporación ANTEX S.A

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada

El indicador en cuestión se clasifica con un nivel Medio, incidiendo negativamente de forma principal el elemento “Salario”; representando este la principal inconformidad referente al Sistema de Estimulación actual. No obstante, cabe resaltar prebendas otorgadas por el Sistema Empresarial de las FAR (caso de la Corporación ANTEX S.A) que no son puestas en práctica en otros centros de trabajo, las cuales son: el derecho a solicitar medios de calidad de vida; y la posibilidad de solicitar reservaciones en centros recreativos. Estos son elementos influyentes de manera positiva en la evaluación de este indicador ya que realmente estimulan al trabajador y contribuyen a su mejora personal.

- **Indicadores de Eficacia de los Procesos de Recursos Humanos.**

La evaluación del proceso de Recursos Humanos y Cuadros en la Corporación ANTEX S.A se lleva a cabo mediante la evaluación de ciertos indicadores, los cuales tienen criterios de aceptación establecidos y se le son asignadas calificaciones que se totalizan para concluir si el proceso es o no eficaz.

Los indicadores de eficacia son evaluados de manera semestral, y son los siguientes: Eficacia en la Selección de los Trabajadores; Cumplimiento del Plan de Capacitación (Cuadros y Trabajadores); Eficacia en el Desempeño de los Trabajadores; Eficacia en el Desempeño de los Cuadros; Completamiento de la Plantilla de los Cuadros; Índice de Incidencias de Accidentalidad; e Índice de No Conformidades Cerradas en Tiempo.

La manera de calcular estos indicadores en la Corporación ANTEX S.A en el año 2017 se expone a continuación, siendo ésta dividida en los dos semestres de año.

Tabla 4. Clasificación por semestre del proceso evaluado partiendo de las calificaciones obtenidas por cada uno de los indicadores que interviene en dicho proceso

Primer Semestre	Segundo Semestre
31 puntos / 7 indicadores = 4,4	27 puntos / 6 procesos = 4,5
Bueno ----- Proceso Eficaz	Bueno ----- Proceso Eficaz

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos de la empresa

Los problemas detectados se resumen a través de un Diagrama de Ishikawa (Ver **figura 14**) para posteriormente realizar una propuesta de Plan de Mejoras a las dificultades detectadas.



Figura 13. Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia

La **tabla 5** muestra el Plan de Mejoras a los principales problemas detectados.

Tabla 5. Sección del Plan de Mejoras que se propone a la Corporación ANTEX. S.A

Tabla	Ejecutor	Responsable	Fecha de Cumplimiento
Aprovechar los canales de comunicación que existen en la empresa como Intranet, Boletín, Buzón de quejas y sugerencias en aras de incrementar el flujo de información y mejorar la comunicación en la entidad.	Especialista C en Gestión de los RRHH	Director de la Corporación ANTEX S.A	Permanente
Determinar las necesidades de capacitación individuales de cada trabajador.	Especialistas de Capacitación	Jefe de Capacitación	Anual
Elaborar programas de capacitación y acciones de superación para satisfacer estas necesidades	Especialistas de Capacitación	Jefe de Capacitación	Anual
Analizar el Sistema de Pago aprobado en la empresa	Especialistas de Recursos	Director de Recursos	Diciembre 2018

	Humanos	Humanos	
Realizar estudios de Clima Laboral	Psicólogo Laboral y Especialistas de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos	Anual
Aplicar el Sistema de Estimulación Material de la empresa a los trabajadores que no ocupan cargos directivos	Jefes de Áreas	Director de la Corporación ANTEX S.A	Trimestral
Conformar un Manual de Recursos Humanos para viabilizar los procedimientos establecidos	Director de Recursos Humanos	Director de la Corporación ANTEX S.A	Diciembre/2018

Fuente. Elaboración Propia

Consideraciones finales

Luego de llevar a cabo la presente investigación, se arribó a las siguientes conclusiones:

- El entorno empresarial ha evolucionado rápidamente, lo que ha traído consigo que actualmente los Recursos Humanos se consideren factores estratégicos en la entidad y su principal fuente de ventaja competitiva, por lo que su correcta gestión es indispensable para lograr óptimos resultados en la entidad
- La aplicación de la Teoría de los Subconjuntos Borrosos al análisis de la gestión de los recursos humanos contribuye a atenuar las la subjetividad e incertidumbre que caracteriza a las situaciones relacionadas con la toma de decisiones, logrando así más confiabilidad mediante pronósticos más precisos.
- La propuesta de sistema de indicadores incluye 6 indicadores cuantitativos y 6 indicadores cualitativos que contribuirán al monitoreo del estado de la gestión de los recursos humanos en la entidad.
- El análisis de los indicadores abordados ha permitido arribar a estudios más certeros sobre el comportamiento y manera de pensar de la fuerza laboral de la entidad, eliminando criterios ambiguos antes contemplados por no tomar en cuenta indicadores cualitativos de tanto peso.
- La realización de esta investigación permitió diagnosticar la realización de la gestión de los recursos humanos en la Corporación ANTEX S.A, encontrado algunas insatisfacciones y brindando medidas que contribuyan al mejoramiento de dichos resultados.

Fuentes Consultadas

1. Colectivo de Autores. (2016). *Materiales de "Administración de Operaciones"*. Universidad de La Habana, Facultad de Economía, La Habana.

2. Corporación ANTEX S.A. (2015). *Reglamento para la Estimulación Moral*. La Habana.
3. Corporación ANTEX S.A. (2018). *Procesos de los Recursos Humanos*. La Habana.
4. Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (Tercera ed.). Félix Varela y Academia.
5. Cuesta Santos, A., & Valencia Rodríguez, M. (2014). *Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la empresa*. La Habana: Academia.
6. Cuesta, A. S. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (2da Edición Revisada y Ampliada ed.). La Habana: Academia.
7. Leal Millán, A., Román Onsalo, M., de Prado Sagrera, A. A., & Rodríguez Félix, L. (2004). *El factor humano en las relaciones laborales: manual de dirección y gestión*. Madrid: Pirámide.
8. Souto Anido, L. (2015). *Modelo de Gestión de Recursos Humanos para la Organización Superior de Dirección Empresarial del Ministerio de Comercio Exterior de Cuba*. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de La Habana, Facultad de Economía, La Habana.