

TECNOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO PROYECCIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS

TECHNOLOGY FOR DIAGNOSIS PROJECTION AND CONTROL OF HUMAN
RESOURCES MANAGEMENT

Estudiante Lauren Serpa Cañete¹, (0000 0001 7048 9540), Universidad de Matanzas,

lauren.serpa@nauta.cu

Estudiante Rossana de la Caridad Bueno Hernández², (0000 0002 4817 4021)

Resumen

La gestión organizacional con perspectiva estratégica, sistémica, innovadora y participativa es un reto para las organizaciones, considerando las condiciones actuales de constantes variaciones y profundos cambios sociales, económicos además de tecnológicos. El trabajo tiene como objetivo principal aplicar los elementos de la Tecnología para el diagnóstico, proyección y control de la Gestión de Recursos Humanos en la Unidad Empresarial de Base Organización Básica Eléctrica Territorial Colón. Se logra distinguir los grupos de interés y su papel en la organización objeto de análisis, así como se valora la dirección estratégica, las políticas de Recursos Humanos y los resultados alcanzados en la organización. El estudio permitió determinar algunas deficiencias en las condiciones de trabajo y la motivación a los trabajadores.

Palabras claves: *dirección estratégica; gestión organizacional; grupos de interés; recursos humanos*

Abstract

Organizational management with a strategic, systematic, innovative and participatory perspective is a challenge for organizations, considering the current conditions of constant social, economic as well as technological changes. The main objective of the work is to apply elements of Technology for diagnosis, projection and control of human resources management in the Basic Business Unit Basic Electrical Organization Territorial Colon. It is possible to distinguish the interest groups and their role in the organization under analysis, as well as to assess the strategic direction, human resources policies and the results achieved in the organization. The study made it possible to determine some deficiencies in working conditions and motivation of workers.

Keywords: strategic direction; organizational management; interest groups; human resources

Asimilar los paradigmas de gestión organizacional requiere innovaciones profundas en la forma de pensar y actuar de las personas, lo cual se puede alcanzar con el desarrollo y aplicación de modelos de Gestión de Capital Humano (GCH) que respondan a las demandas de valorización del conocimiento en las condiciones actuales (Hernández Darías *et al.*, 2011).

Las empresas u organizaciones no están ajenas a ese fenómeno ni exentas de este desarrollo cuyo motor impulsor es el factor humano, recurso más importante de las mismas, de la calidad de este depende su futuro. Para fortalecerlo y lograr que sean efectivos, la Gestión del Capital Humano juega el principal papel, ya que esta no es más que todas aquellas actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para lograr sus objetivos.

El término recursos humanos está definido como el conjunto de personas que laboran y son parte de una organización pública o privada, en la cual realizan diferentes tareas según su cargo o área de trabajo, las mismas que son asignadas de acuerdo con sus capacidades (Fernández & Quezada 2016)

La Gestión del Capital Humano se basa en actividades reguladas para dirigir y controlar una organización, con la participación activa del personal en la planificación, dirección y evaluación de los recursos humanos, convirtiéndose así en una función particularmente estratégica y dinámica que proyecta al factor humano como su elemento clave del éxito (Herrera Lima, 2020).

La Gestión del Capital Humano, con enfoque sistémico y a través de procesos, es un factor muy importante en las organizaciones cubanas en la actualidad, pues sólo a través de las personas es posible materializar el proyecto de cambio organizacional que se persigue en las empresas cubanas (Hernández Darías *et al.*, 2014).

Es indiscutible que para insertarse y mantenerse en un entorno cada vez más cambiante y competitivo, lo óptimo es que las fuentes de ventajas sean inagotables. Asociado a tal afirmación se encuentra que el único recurso que es inagotable, que es capaz de añadir valor y que a partir de él se pueden generar todas las fuentes de ventajas ya señaladas, es el recurso humano, debido a que este aporta a las organizaciones el conocimiento, la propia dinámica organizacional, la capacidad de análisis y de toma de decisiones que permite la búsqueda constante de perdurabilidad y de equilibrio con el entorno (De la Cruz García, 2019).

La Empresa Eléctrica Matanzas, ubicada en el municipio del mismo nombre, fue creada a partir de la Organización Básica Eléctrica Matanzas (OBEP Matanzas), en enero del 2001 como parte de las transformaciones del Perfeccionamiento Empresarial. Esta Empresa pertenece al Ministerio de Energía y

Minas y es una Empresa de la Unión Nacional Eléctrica (UNE).

Una de las Unidades Empresariales de Base que forman parte de la estructura organizativa de la empresa es la UEB OBET Colón objeto de estudio de esta investigación que se encuentra ubicada en la calle Máximo Gómez # 40 entre Agramonte y Joaquín Pola, en el municipio de Colón, provincia de Matanzas.

Se decide caracterizar los recursos humanos de que dispone, pues no puede gestionarse lo que no se conoce.

Tecnología para el diagnóstico, proyección y control de la GRH en la UEB OBET Colón.

Factores de base: son las fuerzas decisivas del entorno y del interior de la empresa u organización laboral.

Características de las personas que trabajan

Caracterizar a los recursos humanos de los que se dispone, es esencial para la Gestión de los Recursos Humanos (GRH). Se precisa caracterizar a las personas considerando su vida material y su vida espiritual o su psicología, es decir, conocerlas en su integralidad o totalidad. Conocer a las personas es tarea compleja y difícil, pero no imposible, y exige la máxima atención de concepciones y técnicas (Cuesta Santos, 2005).

PC: ¿Cuál es la naturaleza material de las personas en el trabajo? PC: ¿Cuál es la naturaleza psicológica de las personas en el trabajo?

En la entidad laboran 225 personas cuyas edades oscilan entre 19 a 65 años, 66 del sexo femenino y el resto masculino, los individuos pertenecen a las diferentes etnias, y las condiciones de la vivienda y de vida material de los empleados en general son aceptables.

La empresa perfecciona el proceso de conocimiento de las motivaciones, capacidades o aptitudes, valores, potencial y deseo de progreso personal de los empleados, además de que se les motiva a cumplir con sus objetivos profesionales, como parte de programas de capacitación y se valora su potencial en caso de estímulos en forma de posgrados para su superación.

Se decide realizar una encuesta sobre la naturaleza de las personas; se indagan los aspectos que se apuntaron inmediatamente después de las preguntas clave, para ello se utiliza la presentada por Cuesta Santos (2005)

A continuación, se muestra el modelo de encuesta.

ENCUESTA SOBRE LA NATURALEZA DE LAS PERSONAS

Edad _____ Condiciones de vida _____ Malas
Sexo _____ F _____ M _____ Regulares

Estado civil _____ Soltero
 _____ Casado

A. Motivaciones

1. ¿Le gusta el trabajo que realiza? Por qué.
2. ¿Se siente estimulado en esta empresa? En caso negativo explique su respuesta.
3. ¿Cree que desempeña correctamente su trabajo? Justifique.
4. ¿Considera que puede realizar otras funciones? Diga cuáles.
5. ¿Le gustaría recibir cursos de superación? Cuáles.
6. ¿Cuáles son sus actuales aspiraciones profesionales?

B. Clima organizacional

Circule el número que indica su visión del clima actual de la organización y el número que indica el clima deseado por Ud.

1. No hay cordialidad ni apoyo entre los miembros de la organización.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	La cordialidad y el apoyo son típicos entre los miembros.
2. La satisfacción no es característica de esta organización	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	La satisfacción es muy característica de esta organización
3. Se ignora, critica o desestimula a los miembros.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	Se reconoce el trabajo de los miembros y se les estimula positivamente
4. Las tareas, actividades y objetivos representan bajos niveles de exigencia	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	Las tareas, actividades y objetivos representan un gran reto o desafío.
5. La organización es desordenada, confusa y caótica.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	La organización es ordenada, tiene metas claras.
6. No se da ninguna responsabilidad a los miembros.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	Se pone gran énfasis en la responsabilidad personal.
7. La organización no permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades.	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	La organización permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades.
8. No hay motivación por el trabajo en la organización	Actual 1 2 3 4 5 6 7 Deseado 1 2 3 4 5 6 7	Hay una gran motivación por el trabajo en la organización.

C. Administración por objetivos

Circule el número que indica su percepción del nivel alcanzado.

1. ¿Cómo valora su nivel de participación en los objetivos que se le asignan?

Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto

2. ¿Cómo valora el nivel de comunicación entre Ud. y su jefe al establecer los objetivos?

Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto

3. ¿En qué medidas las energías del grupo se encauzan a resolver conflictos y laborar verdaderamente como equipo?

Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto

Para realizar la encuesta se toma una muestra de 30 trabajadores, 12 pertenecientes a la parte administrativa y el resto obreros.

Al aplicar la encuesta y con el uso del estadígrafo de la moda se obtiene que: la mayoría de los trabajadores sienten agrado por la labor que realizan, pues son capaces de transformar sus conocimientos acerca del puesto que desempeñan en actividades que aporten a la sociedad. La estimulación por parte de los directivos de la empresa y el sindicato de trabajadores, no es la idónea de ahí que los empleados en ocasiones no están motivados a enfrentar las labores que se le asignan con la calidad requerida. En su mayoría los trabajadores consideran que realizan sus labores de forma eficaz y efectiva, aunque en ocasiones los recursos a su disposición son deficientes y buscan alternativas para desarrollar su trabajo con eficiencia. Los trabajadores de la UEB en su mayoría ostentan grandes cargas de trabajo, por lo que realizar otras funciones les provocaría estrés laboral. En la entidad se desarrollan con frecuencia cursos de superación y capacitación. Existe una escuela provincial de capacitación para los trabajadores de las diversas áreas, al igual que una escuela nacional perteneciente a la UNE, a pesar de ello la realización de cursos de certificación en el oficio son insuficientes. En el grupo administrativo con interés de superación profesional, las facilidades para realizarlo son inmensas, no sucede así con la parte obrera, principalmente los linieros eléctricos que buscan certificarse en el oficio, tarea que cada vez se dificulta más.

En el caso del aspecto 2 relacionado con clima organizacional, se pide a los trabajadores encuestados otorgar una puntuación de 1 cuando tiene una visión positiva del clima en la organización y una puntuación de 7 cuando su visión es negativa.

De acuerdo a la cordialidad y el apoyo entre los miembros de la organización todas las puntuaciones oscilaban entre 1 y 2, es decir la cooperación y la comunicación entre los trabajadores son los idóneos. En cuanto al nivel de satisfacción de los empleados de la UEB las puntuaciones oscilan entre 2 y 4, en ocasiones el ambiente laboral no es adecuado para las actividades lo que puede provocar insatisfacción en los trabajadores. En el caso de la estimulación y reconocimiento de las tareas que realizan los miembros de la entidad, las puntuaciones se encuentran entre 4 y 5, a pesar de que en ocasiones en las reuniones sindicales

se reconoce el mérito de los empleados, esto no se realiza con la frecuencia necesaria y no se estimula a los trabajadores de forma material desde hace varios años. Los trabajadores destacan el orden y la claridad en las metas de la organización, otorgando una puntuación unánime de 1. En cuanto a las responsabilidades personales las puntuaciones se encuentran en el rango 1-2, cada trabajador es responsable de las actividades que le son encomendadas, y los jefes y especialistas tienen el deber de velar por que se desarrollen con la calidad requerida. En referencia a la motivación por el trabajo la puntuación es de 4 por razones ya expuestas.

En el aspecto de administración por objetivos se comprueba que el nivel de participación de los empleados en los objetivos, el nivel de comunicación con los jefes de cada área y la unión como equipo de trabajo para resolver conflictos es alto.

Cultura organizacional

La cultura organizacional representa el conjunto de valores de la organización. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización, que estipulan las maneras correctas de pensar, sentir y actuar en la organización (Cuesta Santos, 2005).

PC: ¿Cómo deberán ser tratados y utilizados los empleados de la organización?

En la UEB OBET Colón cada día con paso más firme se sigue un camino de respeto y apoyo a sus trabajadores y el estilo de dirección autoritario aparece como un recuerdo lejano. Los empleados tienen la potestad para participar en la toma de las decisiones importantes dentro de la entidad, con el fin de cumplir con sus objetivos estratégicos, misión y visión.

La confianza en las potencialidades de los trabajadores es cada día mayor, incluso de los más jóvenes, con ansias de aprender, pero también de aportar algo nuevo a la organización y que su trabajo y opinión sea respetado como cualquier otro. Hoy en día la empresa está orientada a sistemas de trabajo participativos, donde se considera el comportamiento del factor humano.

Existe un logro inmenso en la organización que viene dado por la constante interacción y cooperación que existe entre los altos mandos de la entidad, con las áreas que se encuentran en la parte baja de la estructura organizacional.

También es necesario destacar la existencia de oportunidades para que los empleados cumplan sus aspiraciones profesionales, a partir de cursos de capacitación y superación, que, aunque con algunas deficiencias, han aumentado el nivel de profesionalismo y preparación de los individuos.

Existe un factor que aún se encuentra con grandes deficiencias, tales el caso de la motivación, el esfuerzo y empeño de trabajadores que luchan cada día por ser mejores, no se reconoce como es debido y en ocasiones no se reconoce en lo absoluto, situación que debe ser erradicada en la medida de lo posible, no solo se busca una motivación material, sino el enriquecimiento del espíritu que te ayude a desarrollar determinadas capacidades, como la confianza en uno mismo, la estima personal, la amabilidad, el entusiasmo, el deseo de aprender y la capacidad de auto desafiarse.

Atractivo de la organización

La reputación o imagen de la empresa se convierte en una ventaja o en una desventaja desde el punto de vista de atraer o conservar a los empleados.

PC: ¿Qué capacidad de atractivo posee la organización laboral para los empleados actuales y futuros, y cómo se anticipa a las tendencias del entorno del cual obtiene sus personas?

La empresa cuenta con una red mejorada, amplia y flexible, cuya descapitalización se ha reducido significativamente, por lo que se han minimizado los tiempos de interrupciones. Cuenta con un personal altamente calificado y profesional que se encuentra plenamente implicado en la gestión de la entidad. La capacitación constituye una ventaja competitiva, pues los directivos la asumen como inversión de RRHH en tanto los trabajadores la consideran una oportunidad para mejorar sistemáticamente su desempeño, por lo que la relación costo-beneficio es muy alta. La entidad es una empresa líder de la UNE y el MINEM. El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) abarca todos los procesos definidos en la organización, tanto los de realización del servicio, como los que facilitan la gestión y soporte, para cumplir los objetivos de la empresa y siempre en busca de la mejora continua de su eficacia. Esta entidad no presenta rivalidad directa ni competidores potenciales ya que es la única con este objeto social en el país, solamente depende de sus clientes y proveedores.

Tecnología de las tareas

En la "tecnología de las tareas" se comprende el sistema de trabajo (organización del trabajo del personal incluyendo las condiciones de trabajo y la seguridad e higiene junto a las exigencias ergonómicas) y el sistema logístico (organización de la producción, el aprovisionamiento y la distribución) (Cuesta Santos, 2005).

PC: ¿Cómo organizar el trabajo del personal junto a su seguridad e higiene? PC: ¿Cómo organizar la producción, el aprovisionamiento y la distribución?

Como parte del sistema de trabajo la empresa cuenta con una política de Seguridad y Salud del Trabajo

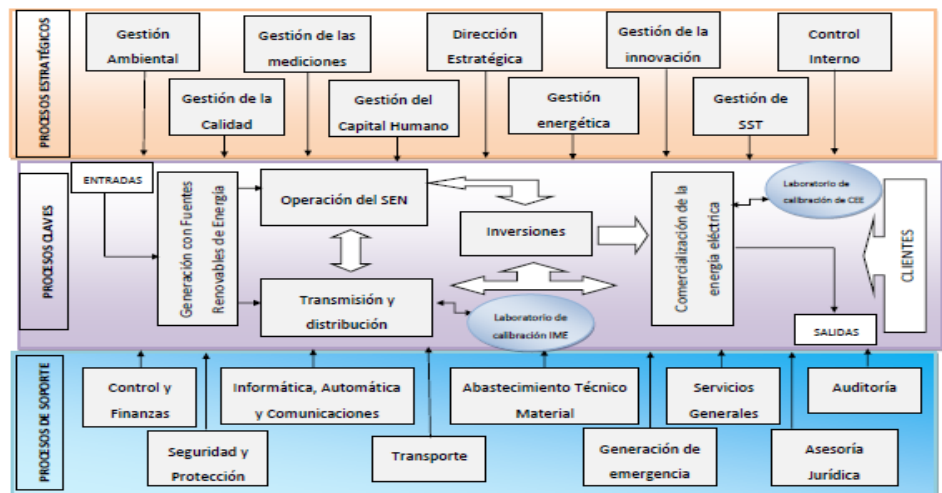
(SST) que se le comunica a todos los trabajadores, para que estén conscientes del cumplimiento de sus obligaciones individuales y colectivas en materia de SST, así como promueve como medidas preventivas la comunicación de los incidentes que afecten el normal desarrollo de las actividades y la investigación de aquellos con alto potencial de pérdidas; la gestión de riesgos, entendiéndose por ello el conjunto de elementos que proporcionan los fundamentos y las disposiciones de la organización para el diseño, la implantación, el seguimiento, la revisión y la mejora continua del nivel de riesgos en los procesos tecnológicos y de apoyo, lo que sirve de marco para el establecimiento de los objetivos, metas y programas en todos los niveles y funciones de la organización.

Las condiciones de trabajo no son todo lo adecuadas que deberían ser, el diseño de los puestos de trabajo en su mayoría, no permite al personal mantener posturas adecuadas, lo que en algunos casos ha provocado padecimientos tales como cervicalgia, en cuanto a microclima laboral, a pesar de que en horarios de la tarde la temperatura es bastante elevada, se cuenta con equipos de clima. En cuanto a ruidos e iluminación en los distintos departamentos pertenecientes a la unidad, no son aspectos que afecten el desarrollo normal de las actividades que en ellos se realizan.

El aprovisionamiento en la entidad corre a manos de la empresa provincial y la unión eléctrica, que son los encargados de realizar las compras y enviar los materiales, insumos y equipos necesarios para el desarrollo de las tareas.

En la organización existen diferentes tipos de procesos: los estratégicos, los claves y los de soporte, los cuales se reflejan en el Mapa de procesos que se muestra en la figura 1, la mejor manera de visualizar toda esta información es a través de una representación gráfica, un mapa de procesos, a través del que se reflejan los procesos que constituyen el sistema de gestión brindando servicio eléctrico en la organización.

Figura 1: Mapa de proceso



Fuente: Elaborado por la dirección de la Empresa Eléctrica Provincial.

Leyes y valores de la sociedad

PC: ¿Cuáles son las características de la cultura nacional e ideología predominantes?

La cultura y la ideología determinan las leyes de la sociedad. Por eso es tan necesario conocerlas, pues ofrecen el rango o marco de movimiento de la gestión empresarial. Para responder a esa PC se recurre al análisis de documentos como la Constitución y demás legislaciones, así como a entrevistas y observación directa de los habitantes del país (Cuesta Santos, 2005).

El marco regulatorio de la UEB OBET Colón se establece mediante la Ley eléctrica 1287 del año 1975 y basado en los principios de la Constitución de la República de Cuba. Las principales legislaciones que hoy se llevan a cabo en la Empresa Eléctrica son: la Ley Eléctrica antes mencionada 1287, el reglamento de la Ley Eléctrica del año 1980 a través de la Resolución 133, el Decreto 260 del año 1998 que regula las contravenciones de la energía (las personas que cometen fraude eléctrico), en el año 1992 surgió el Decreto 167 de ese año, que establece las contravenciones de la siembra, cercado y actividades agrícolas debajo de la línea. También este marco regula el tema de las cuentas por cobrar ya que existen organismos que incumplen con el pago de la energía que debería ser en un período de 30 días tales como el turismo y la agricultura. Se regula el corte del servicio eléctrico, pero para eso se emplean normas internas que tiene la Unión Eléctrica.

También el Reglamento Técnico 6235, establece los requisitos de seguridad para la proyección y construcción de líneas aéreas de 110 y 220 KV, es aplicable a las instalaciones eléctricas que se construyen

a partir de la fecha de vigencia de la misma.

De igual forma la Resolución 159 del 2014 MINEM (Ministerio de Energía y Minas) reglamento de seguridad eléctrica que tiene como objeto establecer los requisitos de seguridad para el trabajo en sistemas eléctricos con tensiones de hasta un (1) kV y mayores. La Norma NC IEC - 60364 es de obligatorio cumplimiento. Las Resoluciones 347, 87-05 así como la 11-97 para la atención a los clientes; el reglamento de daño a la propiedad, así como las resoluciones 11-08 de protección al consumidor y la 61 del 2010 para atención a daños de la propiedad y otras resoluciones para el control interno como la 31 del MINBAS.

Grupos de interés

Considerar el interés de los distintos grupos relacionados con la empresa (accionistas, directores, empleados, etc.) y los estratos o subgrupos de estos (edades, sexos, profesiones, etc.), es determinante para diagnosticar y proyectar las políticas de RH y alcanzar los resultados deseados (Cuesta Santos, 2005).

PC: ¿Cuáles son las necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones de esos grupos?

Los grupos de interés en la UEB OBET Colón son los empleados, directivos, el sindicato de trabajadores, gobierno y sociedad.

El gobierno como representante del pueblo se vincula directamente con la entidad a través del consejo energético y de los funcionarios encargadas de responder a las quejas de la población, que estén relacionadas con el consumo de energía, se desea que los lazos se fortalezcan cada vez, por bien e interés de ambas partes.

La sociedad por su parte, recibe de la empresa un servicio de suma importancia, la energía eléctrica. La empresa tiene el deber de entregar este servicio con la calidad requerida, responder a las solicitudes y quejas de la población

Dirección estratégica

PC: ¿Cuáles son los propósitos u objetivos principales de la empresa?

La estrategia es el producto de un proceso creativo, innovador, lógico y aplicable que genera un conjunto de objetivos, de asignación de recursos y de decisiones tácticas, destinadas a hacer que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde la organización en cuestión se desenvuelve, y a mejorar la eficacia de la gestión (Cuesta Santos, 2005).

El objeto social de la empresa es transmitir, distribuir, comercializar y regular energía eléctrica con carácter mayorista y minorista en moneda nacional; brindar los servicios de construcción de líneas hasta 33 kV, montaje eléctrico-industrial y de consultoría y ejecución de proyectos para acomodo y control de carga,

correcciones o mejoras del factor de potencia. Prestar además a terceros, los servicios de asesoría energética y de electrificación; estudios de iluminación, tanto interiores como exteriores y su montaje; reparación y mantenimiento de instalaciones eléctricas aéreas y soterradas, subestaciones, equipos rotatorios, equipos de comunicación, metros contadores y la calibración y certificación de estos últimos, así como la comprobación de las capacidades dieléctricas de medios de protección de trabajo con electricidad. Los objetivos principales de la organización para el 2021 son: trabajar en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad; la implementación del Sistema de Comunicación Institucional; cumplir los índices de accidentabilidad sin la ocurrencia de accidentes mortales, eliminando los riesgos severos y disminuyendo en un 5 % los riesgos importantes; cumplir las pérdidas de distribución en un 14.01 % al cierre del año; reducir en un 1.45 % el tiempo de interrupción por usuarios lo que contribuirá a mejorar la calidad en el servicio eléctrico y garantizar al 95 % la ejecución del plan de inversiones.

Se define la misión como sigue:

La UEB OBET Colón garantizará la generación, transmisión, distribución, comercialización y regulación de la electricidad a sus clientes, de forma confiable, estable y eficiente, así como otros servicios asociados al uso adecuado de la energía eléctrica. Este encargo social abarca los territorios de los Municipios de Colón, Calimete, Los Arabos y Martí. La organización cuenta actualmente con recursos humanos, medios e instalaciones que le permiten, además de cumplir con su objeto social, aprovechar sus potencialidades para ampliar el alcance de sus acciones abriendo su cartera de productos con la inclusión de servicios.

La entidad tiene definida sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades a partir de una matriz DAFO como se muestra en la figura 2.

Figura 2: Matriz DAFO

<p>Fortalezas</p> <p>F1: Contar con un sistema de trabajo creado</p> <p>F2: Madurez y organización de los principales cuadros</p> <p>F3: Disponer de técnicos con alta profesionalidad y experiencia</p> <p>F4: Existencia de una cultura estable y una tradición de trabajo en la organización</p> <p>F5: Contar con toda la documentación que garantiza el sistema.</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1: Existe fluctuación de la fuerza de trabajo</p> <p>D2: Decrecimiento del nivel de satisfacción laboral de los trabajadores</p> <p>D3: Alto grado de descapitalización de la red</p> <p>D4: Estado actual de la infraestructura de talleres y subestaciones</p> <p>D5: La calidad del servicio no alcanza los niveles requeridos</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1: Asimilación de documentos normativos Internacionales</p> <p>O2: Aplicación del sistema de Perfeccionamiento empresarial</p> <p>O3: La existencia de convenios con otras entidades nacionales y extranjeras</p> <p>O4: Planes de inversiones que se desarrollan con vistas a mejorar el Sistema Eléctrico Nacional</p> <p>O5: Existencia de centros certificados para la capacitación de los trabajadores</p>	<p>Amenazas</p> <p>A1: Competencias de otros sectores en la Gestión del Capital Humano</p> <p>A2: Situación epidemiológica provocada por la pandemia de la COVID-19</p> <p>A3: El boqueo económico que limita la adquisición de recursos</p> <p>A4: Situación financiera de la empresa y los proveedores</p> <p>A5: Situación climatológica desfavorable (Tormentas Eléctricas, Huracanes y fuertes lluvias)</p>

Fuente: Elaborado por la M.sc. Oslaida Llerena Zamora

Competencias laborales y organización que aprende

Las competencias laborales de las personas que trabajan, significan un componente relevante en el modelo y decisivo en la ventaja competitiva básica de las empresas. Sin embargo, el centro del modelo DPC es la persona en su totalidad, que, por supuesto incluye esas competencias laborales, pero es más como ser humano social, alcanzando su expresión integral a través de la educación y desarrollo humano logrados (Cuesta Santos, 2005).

Cada área de la entidad establece sus autoridades y responsabilidades para los diferentes cargos. Se desarrolla un perfil de cargo por competencia para cada trabajador de la empresa, que recoge información importante como el organismo a que pertenece, el grupo, la categoría ocupacional, el grupo escala salarial, así como el salario y la lista de actividades que corresponden a su puesto de trabajo. Se muestran las competencias del cargo, con su dimensión y perfil de capacitación; los requisitos o exigencias del puesto incluyendo formación mínima necesaria y experiencia previa. Se presentan las condiciones de trabajo, el esfuerzo físico y mental de la actividad y los riesgos más comunes. Cada trabajador tiene una matriz de competencia laboral aprobada por el consejo de administración de la UEB y posteriormente por el consejo de dirección de la empresa provincial.

Existen algunas brechas entre las competencias laborales por cargo y las de los individuos en sí, que vienen dados en ocasiones por el no cumplimiento de los requisitos de calificación formal de los puestos de trabajo, pero que se suple por la experiencia acumulada en el desempeño de labores de similar complejidad, con resultados satisfactorios. La institución no se rige por dogmas estrictos, sino que constantemente se nutre de los nuevos cambios tecnológicos, disposiciones, y legislaciones aprobadas por el país y la Unión Eléctrica, que sin lugar a dudas influyen en las competencias laborales de cada individuo de la organización, un ejemplo clave es el proceso de reordenamiento que atraviesa el país, que lleva al cambio de los grupos escalas, las nomenclaturas de los puestos, los salarios, los pagos adicionales y los calificadores de cargo.

Subsistemas y políticas de RH

La proyección y el control de la GRH, es un momento realmente crucial de la tecnología de diagnóstico. Y lo es, sobre todo, si los altos directivos son coherentes y están conscientes del significado de su dirección estratégica, de la visión de futuro y de la misión que logren inculcar en su equipo de dirección y, fundamentalmente, en cada uno de los miembros de su organización. Aquí se configuran el cerebro y el corazón de la empresa a corto, mediano y largo plazo (Cuesta Santos, 2005).

PC: ¿Como contribuyen cada una de estas políticas al logro de la estrategia organizacional?

Política de educación y desarrollo de los recursos humanos

El proceso de capacitación en la entidad consta de cinco etapas: planeación, organización, integración, ejecución y control. La planeación parte de un esquema participativo donde la responsabilidad, por orden de importancia, corre a cargo de los niveles de mando de las áreas a capacitar, de los participantes, del instructor y del coordinador de la unidad de capacitación. En la etapa de organización se agrupan todos los elementos necesarios para la capacitación, por tronco común y especialidad, se integra el programa por área de trabajo, que luego es revisado e integrado por las áreas de capacitación. En la etapa de integración se consolida y valida ante los órganos de dirección de la entidad el plan integral de capacitación, la ejecución es la etapa en que se lleva a cabo el plan una vez fue aprobado, son necesarias para esta etapa las instituciones físicas adecuadas tales como talleres y aulas, los medios para la transmisión de conocimientos como elementos audiovisuales, equipos de cómputo y material didáctico, así como los materiales de apoyo instruccional. En la etapa de control por su parte se evalúa al trabajador una vez terminada la capacitación, si es apto se expiden los créditos y constancias de actitud, se actualiza la matriz de conocimientos y el perfil de capacitación; ya el trabajador está capacitado para promociones, ascensos y habilitación. Un aumento en el número de personal capacitado en la entidad permitirá que se cumplan los objetivos estratégicos con una mayor eficiencia y calidad. Existirá un equilibrio entre la organización que aprende, la organización en constante cambio y desarrollo y el personal preparado para afrontarlo como es debido.

Política de flujo de recursos humanos

El proceso de selección de personal es determinante en el logro de las metas de la organización, debido a que es muy difícil que exista calidad en una organización sino existe gente de calidad en ella. Se debe tener en cuenta que no basta con enseñar solamente a hacer bien el trabajo, sino que hay que contribuir a desarrollar determinadas capacidades, como la confianza en uno mismo, la estima personal, la amabilidad, el entusiasmo, el deseo de aprender y la capacidad de autodesafiarse.

La captación del personal en la UEB OBET Colón se realiza mediante el procedimiento OM - PH 0001 Procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores en la Empresa Eléctrica Matanzas; para ello está creada la Comisión de Reclutamiento y Selección que analiza detalladamente todos y cada uno de los candidatos que ingresarán o se moverán del puesto de trabajo a ocupar.

Etapa I. Determinación de las necesidades de personal y librar convocatoria de la plaza vacante: Una vez determinada la necesidad del cargo (puede ser ocasionada por jubilación, promoción, traslado, personal en curso por un largo período de tiempo, baja de la instalación, entre otras causas) se procede a

poner en convocatoria o divulgada la plaza vacante.

Responsable: Grupo de Capital Humano.

Etapa II. Reclutamiento interno:

A la plaza en convocatoria o divulgada para ser cubierta pueden optar todos los trabajadores de la Entidad que cumplan con los requisitos propios del cargo: formación profesional, experiencia laboral, conocimientos, etc. Este tratamiento debe ser aplicable a todos los puestos o cargos existentes en la Empresa.

Para los casos de la Oficina Central, las UEB y las UEB OBET cuando la plaza va a ser cubierta por candidatos internos, para proceder a realizar el movimiento interno, se debe presentar a la Comisión de Reclutamiento y Selección un conjunto de documentos que aprueben el traslado del trabajador al puesto.

En caso de no existir candidatos de la Entidad, la convocatoria pasa al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), y este es el encargado de enviar al (los) candidato(s).

Para decidir la persona que va a ocupar la plaza se analizan los aspirantes por la comisión creada al efecto.

Responsable: Grupo de Capital Humano.

Etapa III. Análisis y Verificación de las referencias:

Esta es una parte del proceso muy importante a tener en cuenta. Su omisión origina que se subestime el desempeño del solicitante en otras entidades y/o actividades.

Se verificará simultáneamente por parte del Especialista en Protección Física y Secreto Estatal de la Unidad Organizativa correspondiente corroborado posteriormente con el director de la UEB de Seguridad y Protección y con los jefes de cada área de las personas que aspiran; todos los datos que puedan esclarecer la actitud y aptitud de ellos. Se extiende al comportamiento en su radio de acción social, la integración revolucionaria y para esto se exigen varios documentos.

Todos estos documentos formarán parte del expediente de Reclutamiento y Selección que debe constar en el grupo de personal de cada UEB. Según las características del puesto de trabajo a ocupar se realizan diferentes exámenes al personal seleccionado para ocupar la plaza, por parte del facultativo que la atiende, de no cumplir con los requerimientos de salud que conllevan las plazas de alto riesgo con que cuenta nuestra entidad será rechazado de inmediato.

Responsable: Grupo de Capital humano

Etapa IV. Entrevista preliminar y examen psicométrico:

La entrevista puede ser estructurada o no, de acuerdo a lo que pretende obtener el entrevistador, para lo cual el entrevistador ha analizado detenidamente la situación antes de la entrevista y diseña una guía

mostrada en el registro OM-PH 0001.A3 en la que están determinados los puntos más sobresalientes de la encuesta, por lo que este es un sistema de preguntas que sirve como guía al entrevistador pero se pueden variar en dependencia de las respuestas que se obtengan del entrevistado .

Deben realizarse todas las pruebas necesarias para la determinación del candidato idóneo. Estas pruebas (test psicométricos, resolución de problemas sencillos de acuerdo a la complejidad del cargo) deben ser válidas, en el sentido que sus resultados se relacionan significativamente con el empleo a desempeñar y confiables ya que sus resultados dependerán del individuo y no de la suerte.

Etapa V. Selección del mejor aspirante:

Con los resultados de las etapas anteriores, se procederán a seleccionar al candidato que más se adecue al cargo.

Es necesario aclarar que de no alcanzar resultados satisfactorios en algunos de los pasos anteriormente detallados la persona que aspira a la plaza será rechazada en esta oportunidad (aunque continúa formando parte del Registro de Aspirantes) por parte de la Dirección de Capital Humano y continuará el análisis con el resto de los aspirantes del Registro.

Responsable: Comisión de reclutamiento y Selección.

Etapa VI. Ingreso:

Una vez aceptado el candidato se procede a darle alta en la entidad mediante los mecanismos establecidos para el ingreso de personal. Para dar alta al trabajador existen una serie de modelos que conforman el Expediente Laboral EL - 1, los cuales incluyen todos los datos referentes a la vida laboral de la persona: centros de trabajo, cargos ocupados, salario devengado con otros pagos incluidos, además del nivel de Escolaridad, Centro de estudios y otros datos relevantes sobre el trabajador, exigiéndole además el documento actualizado en el Área de Atención.

Existe una planilla individual para cada trabajador mostrada en el Registro OM-PH 0001.A4, que recoge todos los datos generales y particulares de la persona. Esta información estará automatizada en el nuevo Sistema Integral de Capital Humano orientado por la UNE (SIGERH).

Responsable: Grupo de Capital humano.

Etapa VII. Inducción del nuevo miembro a la Entidad:

En esta etapa se le debe entregar al empleado el Manual de Bienvenida de la Empresa, así como, los medios de protección (si los lleva el cargo). La entrega de estos debe ser inviolable pues le confiere seguridad al trabajador en su nuevo empleo.

Luego debe ser presentado el nuevo miembro a los compañeros de la Entidad y del área donde radicará, además de la aclaración de sus responsabilidades y autoridades, las normas de calidad y de trabajo y los reportes a realizar, así como, las reglamentaciones vigentes, sus deberes y derechos.

Responsable: Grupo de Capital Humano de la Unidad Organizativa, jefe del área donde va a ser insertado el nuevo miembro y Miembro de la Organización Sindical.

Etapa VIII. Período de Prueba y decisión definitiva de empleo:

El candidato ingresará a la organización que solicita cubrir el puesto de trabajo por un período a prueba que se desarrollará según lo diseñado en el Expediente del Perfeccionamiento, durante el cual el mismo cumplirá con las reglamentaciones existentes dentro de la organización. Durante este período debe existir rigurosidad en el control y evaluación del desarrollo del trabajo del nuevo empleado por parte del jefe inmediato superior. Al terminar el período de prueba, se realizará una evaluación del candidato y de ser aprobada quedará como ocupante del cargo u ocupación en cuestión.

Es importante recordar que los empleados son los principales representantes de la empresa ante los clientes, y son ellos los que deben, en primera instancia, afrontar cualquier conflicto. Es por eso que, debe potenciarse la calidad del factor humano en lo que se refiere a capacitación y adiestramiento enfocados a un mayor compromiso hombre-organización. Por otra parte, es necesario insertar al nuevo empleado en la Cultura Organizacional de la entidad mediante un proceso de adoctrinamiento que le permita conocer e interiorizar los valores esenciales donde se sustenta la misma. Esta constituye la 10ma. y última etapa del proceso de selección del personal, aunque luego de esta debe darse un seguimiento al trabajador, para dar la posibilidad a la organización de retroalimentarse, además de constituir la evaluación una importante función ya que actúa como elemento motivador y de control en el desarrollo de esta.

Responsable: Jefe del área involucrada

Etapa IX. Adoctrinamiento:

Incluye el seguimiento permanente al trabajador (una vez que haya sido modificado su contrato) conformándose su plan de carreras para incrementar sus competencias laborales además de formar los valores organizacionales en el nuevo trabajo, incrementando con ello su compromiso con la organización.

Responsable: Tutor asignado

Participan: UEB Escuela de Capacitación, Jefe del Área Correspondiente y todos los Factores del Centro.

Política de sistemas de trabajo

La unidad posee un sistema de seguridad industrial, que se caracteriza por una política de seguridad

aprobada por la dirección general que define en ella la cultura de seguridad, el sistema de gestión tanto de seguridad como de calidad y los factores claves que la hacen efectiva son: el compromiso de la dirección, la planificación y el programa preventivo, el comité de seguridad y la formación e información continua que en la organización se desarrollan.

Los trabajos realizados en el Sistema Electro Energético Nacional (SEN), se clasifican como actividades de alto riesgo, en la unidad estos son desarrollados por personal seleccionado y certificado por un riguroso sistema de selección y capacitación que le ha permitido formar y superar a 75 Linieros distribuidos en tres grupos: IV, VI y VIII, 46 operadores de grupos electrógenos y 11 operadores de subestaciones de 110 kV. Para supervisar y controlar el funcionamiento de la política de seguridad, tienen un especialista de Seguridad Industrial que está homologado por la escuela nacional de capacitación de la Unión Nacional Eléctrica (UNE).

Se desarrollan diferentes actividades que se clasifican como buenas prácticas: los meses de la seguridad (Abril y Octubre de cada año), la semana de seguridad del director, una vez al año se lleva a cabo un evento con los familiares del personal de alto riesgo de conjunto con los psicólogos de la Empresa Eléctrica Provincial para que se sensibilicen con la labor que desempeñan estos trabajadores y las barreras que están creadas entre ellos y el peligro que corren al desarrollar su labor cotidianamente, en los meses de la seguridad se desarrollan los eventos provinciales competitivos contra averías, programas con accidentados y jubilados, entre otros que no solo aportan cultura de seguridad; que da la posibilidad de intercambiar ideas y criterios.

Existe un listado de medios de seguridad individual y colectivos por puestos de trabajo, que fue aprobado por el consejo de administración y cotejado con la dirección municipal de trabajo, lo que facilita todo el proceso del chequeo y adquisición de estos medios, lo que permite que los puestos de trabajo cuenten con los medios indispensables para la realización de sus labores.

Todos los lunes se realiza el mitin corto donde se debaten temas de SST en las 4 Brigadas Integrales Municipales y el Centro de Operaciones; además el segundo viernes de cada mes se realiza el día de la técnica con los operadores de los grupos electrógenos y las subestaciones de 110 kV; y el tercer viernes de cada mes se desarrolla el día de la técnica en el que participan todos los linieros y despachadores, donde se desarrollan temas de seguridad, salud ocupacional y de operaciones; se ejercita la reanimación cardio pulmonar y la forma de bajar al accidentado del poste por varias parejas de linieros (semestralmente todos deben ejercitarlo) y se desarrolla el simulacro de averías por un grupo de trabajo de la línea y los

grupos electrógenos. Trimestralmente se desarrolla el Simulacro contra Averías en las 2 Subestaciones de 110 kV y en el Despacho, según lo establecido en los planes de liquidación de averías de cada área en cuestión.

Están establecidos los tres niveles de inspección en los talleres, grupos electrógenos, almacén, comedor y subestaciones de 110 KV, con la finalidad de revisar las condiciones de seguridad con que se desarrolla el trabajo.

Por el alto nivel de riesgo, el incremento de volúmenes de trabajos en las líneas y la necesidad de buscar alternativas y soluciones a los diferentes problemas identificados como debilidades en nuestro sistema de seguridad industrial, que han contribuido a incrementar en estos últimos dos años notablemente la accidentalidad a nivel de Unión Eléctrica; y que la Empresa Eléctrica Provincial Matanzas no ha quedado excepto de este problema, cuestión esta que se origina a pesar del trabajo de seguridad industrial desarrollado por la dirección con la finalidad de elevar la cultura de seguridad y mejorar el comportamiento humano; aunque no específicamente en la UEB OBET Colón.

Las varas de operación y ametralladoras se comprueban anualmente; los guantes dieléctricos cada 6 meses; las mangas, mantas y tubos de gomas anualmente; y los medios de las carretillas de trabajo en caliente cada dos años en los laboratorios destinados a este fin.

Trimestralmente se instruye al personal de alto riesgo, en el caso de los talleres y comedor cada seis meses y al resto de los trabajadores una vez al año en temas de seguridad por parte de los jefes de áreas.

Se desarrollan anualmente pruebas periódicas al personal de alto riesgo que incluyen fundamentalmente temas de seguridad.

En las diferentes áreas se vela por el orden y limpieza, siendo los jefes de éstas sus principales responsables. Los integrantes de las brigadas contra incendios son seminariados anualmente por el grupo territorial de la APCI, realizándose entrenamientos a sus miembros en los meses de la seguridad.

De igual existe el inventario de riesgos por áreas y se actualiza por las áreas funcionales, según lo establecido en la Resolución 31 del 2002 del MTSS, con el propósito de identificar, evaluar y controlar de forma efectiva los riesgos existentes en aras de minimizar la ocurrencia de accidentes.

Como existe un trabajo efectivo con vistas a la Seguridad y Salud en el Trabajo, se hace necesario elaborar un proyecto de mejoras de la seguridad industrial el manual de seguridad y salud con su proyecto de mejoras de la seguridad industrial

Política de compensación laboral

La compensación a los trabajadores es uno de los elementos de mayor importancia hoy día. La UEB OBET Colon no está excluida de esta política y busca la compensación más eficiente de sus obreros. Si bien es cierto que la entidad como unidad de base de la OBEP Matanzas aplica el sistema de pago por resultados para todos sus trabajadores, en algunos casos el pago a destajo y en otras por cobro trimestral de las utilidades. En la medida de lo posible la compensación monetaria de los trabajadores está acorde a las actividades que realizan. Algo bastante diferente sucede con los incentivos de realización o logro del trabajo, por lo que en ocasiones la desmotivación es un factor que influye de forma negativa en la estrategia organizacional de la entidad. La organización busca la manera de mejorar en este aspecto, sobre todo para compensar el desempeño por áreas de trabajo, para todas aquellas que cumplen sus planes de actividades en tiempo, forma y con la calidad requerida.

En la entidad se aplican un conjunto de procedimientos y normativas que conllevan al buen funcionamiento de la organización en concordancia con la estrategia empresarial establecida. Se debe tener en cuenta que los trabajadores como recurso principal en la empresa juega un rol fundamental en dicho funcionamiento. Por lo que se hace tan necesario el desarrollo del estudio con el fin de tener un mayor conocimiento acerca de los miembros de la organización y motivarlos a cada día esforzarse más, elemento que se encuentra un poco debilitado en la organización tanto en las características físicas que vienen dadas por las condiciones laborales, como por las psicológicas que se manifiestan en su reconocimiento ante sus compañeros. Continuar en las líneas del perfeccionamiento empresarial y el mantenimiento de la calidad de la vida laboral de los trabajadores son la clave del éxito.

Referencias bibliográficas

Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos. *Editorial Academia*.

De la Cruz García, D. A. (2019). Elaboración de perfiles de cargo por competencias en los puestos de trabajo seleccionados de la Dirección Provincial del BPA. *Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas*.

Fernández, F., & Quezada, D. (2016). Los Recursos humanos en la biblioteca pública de México: Una investigación exploratoria. *Investigación bibliográfica: Archivonomía, biblioecología e información*. 17-50.

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0187358X16000034?token=434547DBE4A6ED8EB3E888912C7FB9C196475E2667F8C4EBAE682B91B899022E76995AA9707B7E3810818185B6204A27>

Hernández Darias, I., Fleitas Triana, S., & Salazar Fernández, D. (2011). La gestión del capital humano en

empresas cubanas y sus particularidades. XVII.

Hernández Darias, I., Fleitas Triana, S., & Salazar Fernández, D. (2014). Particularidades de la gestión de los recursos humanos en empresas cubanas.

Herrera Lima, R. A. (2020). *Selección de un procedimiento para la elaboración de los profesiogramas en la Subdirección de Empleo y Capacitación del Ministerio del Trabajo del municipio de Jagüey Grande*