

PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS
II CONVENCIÓN CIENTÍFICA INTERNACIONAL
“II CCI UCLV 2019”

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



PAPEL CONSIDERADO PARA PUBLICACIÓN
NOMBRE DEL SUB-EVENTO

I Conferencia Internacional de Ingeniería Industrial CINDUS 2019.

Título

Construcción de indicadores de desempeño para la mejora del sistema de gestión de recursos humanos.

Title

Construction of performance indicators for the improvement of the human resources management system.

Msc. María del Carmen Ramírez Vázquez¹. Centro de Información y Gestión Tecnológica, Villa Clara, Cuba. E-mail: mary@ciget.vcl.cu

Ing. Mayra Toledo Cruz². Centro de Información y Gestión Tecnológica, Villa Clara, Cuba. E-mail: mayra@ciget.vcl.cu

Resumen:

La mejora del sistema de gestión de recursos humanos y el diseño de indicadores para su evaluación constituyen una vía para medir la eficacia del mismo, lo que permite enfocarse en uno o varios de los subsistemas que lo conforman con el fin de incrementar los indicadores de eficiencia de las organizaciones. En la actualidad se aprecia una carencia de indicadores que permiten medir la gestión de recursos humanos de manera integral, siendo más común en la práctica la medición a través de indicadores enmarcados en cada uno de los procesos que lo conforman. Estos aspectos así como la ausencia en la bibliografía de estas experiencias constituyen la situación problemática que sustenta la presente investigación. En consecuencia con el problema formulado el objetivo general consiste en diseñar y construir indicadores para la mejora del sistema de gestión de recursos humanos que incluya la medición de su eficacia a través de la integración de los mismos, con vistas a definir acciones de mejora en el proceso. Para desarrollar la investigación se utilizaron métodos que partieron de un análisis teórico crítico de las concepciones generales sobre el tema, así como métodos matemáticos para la evaluación

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS
II CONVENCIÓN CIENTÍFICA INTERNACIONAL
“II CCI UCLV 2019”

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



de una manera integrada a partir de la utilización de la metodología de trabajo multicriterio. Como resultado de la investigación se clasificaron las actividades claves de la gestión de recursos humanos en el Centro de Información y Gestión Tecnológica, a partir de las interrelaciones entre ellas, identificando además los procesos con menor desempeño lo que permitió el diseño de estrategias de mejoramiento.

Abstract:

The improvement of the human resources management system and the design of indicators for its evaluation constitute a way to measure its effectiveness, which allows focusing on one or more of the subsystems that comprise it in order to increase efficiency indicators of the organizations. Currently, there is a lack of indicators to measure the management of human resources in an integral manner, being more common in practice the measurement through indicators framed in each of the processes that comprise it. These aspects as well as the absence in the bibliography of these experiences constitute the problematic situation that sustains the present investigation. Consequently, with the problem formulated, the general objective consists of designing and constructing indicators for the improvement of the human resources management system that includes the measurement of its effectiveness through the integration of the same, with a view to defining improvement actions in the process. To develop the research methods were used that started from a critical theoretical analysis of the general conceptions on the subject, as well as mathematical methods for the evaluation of an integrated way from the use of the multicriteria work methodology. As a result of the research, the key activities of human resources management in Center for Information and Technology Management were classified from the interrelationships among them, identifying also the processes with lower performance which allowed the design of improvement strategies.

Palabras Clave: Indicadores; Mejora; Gestión; Recursos Humanos.

Keywords: Indicators; Improvement; Management; Human Resources.

1. Introducción

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS
II CONVENCIÓN CIENTÍFICA INTERNACIONAL
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



La evaluación y mejora del sistema de gestión de recursos humanos, en lo adelante SGRH, es un proceso en constante desarrollo a partir del cual se realiza la verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos en el SGRH implementado en las organizaciones, evaluando el comportamiento de los indicadores de eficacia definidos para el mismo.

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

El establecimiento de indicadores de gestión permite medir el avance o no de los procesos, sentando las bases para las acciones a tomar en el presente y en el futuro, a partir del establecimiento de estados comparativos.

En los últimos años, como parte de los esfuerzos en la gestión organizacional se ha consolidado, con gran intensidad y nivel de aceptación, el cuadro de mando integral, en lo adelante CMI, el que constituye una herramienta de gestión, que traduce la estrategia de la organización en un conjunto coherente de indicadores (Kaplan y Norton, 2001cit. De Miguel Guzmán, 2006).

Específicamente, para el área de recursos humanos se han realizado propuestas de CMI (Becker y otros, 2001; Soto Álvarez, 2003; Simon, 2004; Fundipe, 2004; Cuesta Santos, 2005; García Dousat, 2009) con el objetivo de medir la contribución del área a la estrategia de la organización, el desempeño de la misma y el cumplimiento de los lineamientos estratégicos establecidos para esta (Modelo. de De Miguel Guzmán, 2006).

Por estudios del arte y la práctica realizados por los autores se ha identificado que se carece de herramientas para evaluar el estado del SGRH, lo que conlleva a insuficiencias en el desempeño de cada uno de los subsistemas que lo conforman. Por otro lado, no se mide la

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS
II CONVENCIÓN CIENTÍFICA INTERNACIONAL
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



gestión del SGRH de manera integral, siendo más común en la práctica la medición a través de indicadores enmarcados en cada uno de los procesos que conforman el mismo. Todos estos aspectos identificados; así como la ausencia en la bibliografía de experiencias que muestren la medición de la eficacia de manera integral y partiendo de la elevadísima importancia que tiene la GRH para las empresas en la actualidad, constituye la situación problemática que sustenta la presente investigación.

En consecuencia, con la situación formulada, el objetivo general de la investigación consiste en el diseño de indicadores de desempeño por cada una de las actividades claves que conforman la GRH, integrándolos a partir de la utilización de herramientas matemáticas de manera tal que se pueda realizar una evaluación integral del mismo.

Para el cumplimiento del objetivo general se desglosan los siguientes objetivos específicos:

1. Revisar la literatura científica publicada en relación a la temática de la investigación, teniendo en cuenta las diferentes aristas de la gestión integrada del recurso humano, así como los procedimientos de mejora, y sistemas de indicadores para medir su eficacia.
2. Diseñar indicadores de desempeño para la mejora del SGRH, que incluya la evaluación integral de los mismos.
3. Aplicar y validar la propuesta en el Centro de Información y Gestión Tecnológica.

2. Metodología

Para la investigación, se siguió un procedimiento el cual posee una secuencia de cuatro etapas fundamentales, lo que constituye una herramienta técnicamente fundamentada para la mejora del SGRH. El mismo integra los aspectos siguientes:

1. Identificación de las actividades claves del SGRH.
2. Diseño de indicadores de desempeño por actividades.
3. Integración y análisis de los resultados.
4. Propuesta de mejoras.

A continuación, se detallan las etapas:

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS
II CONVENCIÓN CIENTÍFICA INTERNACIONAL
“II CCI UCLV 2019”**



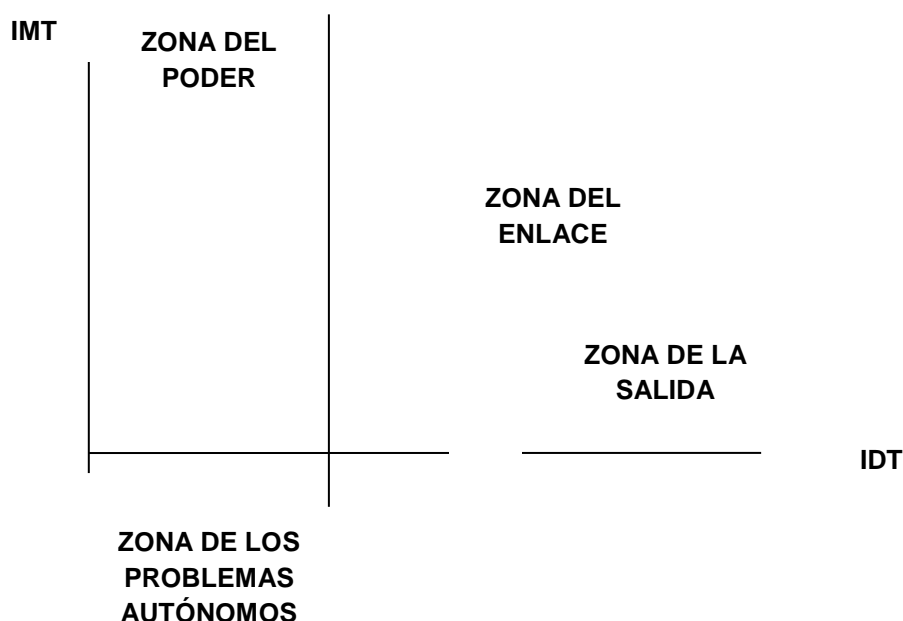
**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

1. Identificación de las actividades claves del SGRH.

En este paso se procede a identificar los procesos de gestión de recursos humanos implementados en correspondencia con el tipo de estrategia empresarial definida. Los autores proponen agrupar estas actividades, en cuatro grupos de actividades claves según lo planteado en el Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión GRH DPC, de Cuesta Santos:

- Flujo de recursos humanos.
- Educación y desarrollo.
- Sistemas de trabajo.
- Compensación laboral.

En esta etapa se concreta el análisis del impacto que tienen las actividades claves de GRH, definidas según el criterio de Cuesta Santos, para lo cual se utilizará como herramienta el análisis estructural a través de la matriz de impactos cruzados, en lo adelante MIC MAC. Este método permite hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por tanto las variables esenciales en la evolución del sistema. Con los resultados obtenidos se podrá construir la gráfica que permitirá identificar las variables que presenten una mayor relación tal y como se muestra en la figura 1.



Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS
II CONVENCIÓN CIENTÍFICA INTERNACIONAL
“II CCI UCLV 2019”**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

→
Figura 1. Mapa cartesiano por cuadrantes. (Fuente: elaboración propia)

Para la realización de los cálculos derivados de la aplicación de esta técnica se utilizará el software MIC MAC PROSPECTIVE FOR WINDOWS 95.

Aquellas variables que se encuentran en las zonas del poder y del enlace, se clasifican como variables esenciales y fundamentales, las que se encuentran en la zona de salida como dependientes y aquellas que se ubican en la zona de los problemas autónomos como variables que no tienen relación.

2. Diseño de indicadores de desempeño por actividades.

A partir de los resultados obtenidos en el mapa cartesiano y siguiendo el criterio de clasificación planteado en la primera etapa, se podrán clasificar las actividades claves de GRH y por tanto construir los indicadores de desempeño para cada una de ellas.

El diseño de los indicadores se realiza tomando como criterios los objetivos que se desean alcanzar en cada grupo de actividades. Los indicadores, fórmulas de cálculo, criterios de referencia, así como la frecuencia para su medición que se proponen en la investigación se muestran en la tabla número 1.

Tabla 1. Indicadores por actividades claves de gestión de recursos humanos. (Fuente: elaboración propia)

Indicador/Actividades Claves	Fórmula de cálculo	Criterio de referencia	Frecuencia	Información que brinda
Flujo de Recursos Humanos				
Índice de selección (IS)	IS=(Trabajadores con resultado aceptable en el período a prueba/Total de trabajadores contratados a prueba) *100	> 90 Aceptable < 90 Crítico	Mensual	Calidad del proceso de selección.
Fluctuación laboral real (FL)	FL=Total de bajas/promedio de trabajadores	>7 Crítico <Aceptable	Anual	Rotación de la fuerza de trabajo

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS
II CONVENCIÓN CIENTÍFICA INTERNACIONAL
“II CCI UCLV 2019”**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

Indicador/Actividades Claves	Fórmula de cálculo	Criterio de referencia	Frecuencia	Información que brinda
Evaluación del desempeño (IED)	$IED = (\text{Trabajadores evaluados con desempeño aceptable y superior} / \text{Total de trabajadores evaluados}) * 100$	>95 Excelente 90-95 Muy bien 81-89 Bien 70-80 Regular 60-69 Deficiente	Anual	Trabajadores con desempeño adecuado en la organización
Educación y Desarrollo				
Formación (IF)	$IF = (\text{Total de trabajadores recibiendo acciones de formación} / \text{Total de trabajadores}) * 100$	100 Excelente 90-99 Muy bien 81-89 Bien 70-80 Regular <70 Deficiente	Trimestral	Estado del proceso de formación continua en la organización.
Plan de carrera (PC)	$PC = (\text{Total de trabajadores con el plan de carreras definido} / \text{Total de trabajadores}) * 100$	100 Excelente 90-99 Muy bien 70-89 Bien 61-69 Regular < 60 Deficiente	Anual	Proyección estratégica de desarrollo de los trabajadores en la organización.
Sistemas de Trabajo				
Cumplimiento del programa de SST (PSST)	$PSST = (\text{Total de medidas preventivas} / \text{Total de medidas del programa de prevención}) * 100$	100 Excelente 90-99 Muy bien 81-89 Bien 70-80 Regular <70 Deficiente	Trimestral	Cumplimiento del programa de prevención de riesgos en materia de seguridad y salud.

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS
II CONVENCIÓN CIENTÍFICA INTERNACIONAL
“II CCI UCLV 2019”**



**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**

Indicador/Actividades Claves	Fórmula de cálculo	Criterio de referencia	Frecuencia	Información que brinda
Accidentalidad (IA)	$IA = (\text{Total de accidentes laborales} / \text{promedio de trabajadores}) * 100$	0 Excelente >0 Deficiente	Anual	Accidentes ocurridos en relación al promedio de trabajadores de la entidad
Optimización de la plantilla (IOP)	$IOP = (\text{Plantilla objetiva} / \text{plantilla necesaria}) * 100$	100 Excelente 90-99 Muy bien 81-89 Bien 70-80 Regular <70 Deficiente	Anual	Plantilla óptima con que cuenta la organización
Ausentismo puro (A)	$A = \text{Tiempo no laborado} / \text{Tiempo planificado}$	<3 Aceptable >3.1 Deficiente	Mensual	Estado del ausentismo laboral en la organización
Sistemas de Recompensa				
Ingresos promedios por trabajador (IP)	$IP = [\text{Total de ingresos} / \text{Promedio de trabajadores}] / \text{Total de meses}$	-	Mensual	Ingresos promedios mensuales que percibe el trabajador por concepto de salario y otros pagos
Estimulación del trabajo (ET)	$ET = (\text{Total de acciones ejecutadas} / \text{Total de acciones planificadas}) * 100$	100 Excelente 90-99 Muy bien 81-89 Bien 70-80 Regular <70 Deficiente	Semestral	Cumplimiento del plan de estimulación moral

3. Integración y análisis de los resultados

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS
II CONVENCIÓN CIENTÍFICA INTERNACIONAL
“II CCI UCLV 2019”



DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.

Para la realización del análisis se procede a integrar los indicadores definidos a partir de la utilización de la metodología de trabajo multicriterio, siendo necesario definir las alternativas y los atributos que se evaluarán.

Para la presente investigación las alternativas a evaluar son los procesos de trabajo de la organización y los atributos los indicadores definidos en la tabla 1, una vez clasificadas las actividades claves del SGRH. Realizada estas definiciones, se procede a construir la matriz de decisión la que aparece en la tabla número 2.

Tabla 2. Matriz de decisión. (Fuente: elaboración propia)

Procesos(alternativas)	Indicadores (atributos)			
	I 1	I 2	I 3	I ij
Proceso 1				
Proceso 2				
Proceso m				

El cálculo del peso de los criterios a partir de la utilización del método de la entropía, parte del resultado obtenido por cada grupo de indicadores en cada proceso de trabajo de la organización. La entropía de cada alternativa se calcula según la expresión (1):

$$e_j = -k \sum a_{ij} \log a_{ij} \quad (1)$$

Donde $k = 1/\log m$; siendo m el número de alternativas

Con los resultados obtenidos puede ser calculado la diversidad de cada criterio y su peso según las expresiones (2) y (3):

$$D_j = 1 - e_j \quad (2)$$

$$w_j = d_j / \sum d_j \quad (3)$$

Aplicando el método de sumas ponderadas, se calcula la suma ponderada de cada alternativa a partir de la expresión (4):

$$R(a_i) = \sum w_j a_{ij} \quad (4)$$

PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS
II CONVENCIÓN CIENTÍFICA INTERNACIONAL
“II CCI UCLV 2019”



DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.

Para la valoración integral del desempeño del SGRH, los autores utilizarán como criterio el resultado de la suma ponderada para cada proceso. Aquellos procesos de trabajo cuyo valor de la suma ponderada sea menor, se consideran con un desempeño en las actividades de la gestión de recursos humanos menor en relación al resto de los procesos, por lo que serán los de mayor prioridad para introducir en ellos las acciones de mejora.

4. Propuestas de mejora.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se procederá a identificar las cuestiones que están afectando el desempeño de las actividades claves objeto de análisis, confeccionando el plan de mejora, donde se definen las tareas a ejecutar fechas de inicio y terminación, así como la duración total, realizando la implementación del mismo.

3. Resultados y discusión

Aplicado el procedimiento se identificaron las actividades claves de la gestión de recursos humanos, a partir de la confección de la matriz de relación de las variables definidas, así como a su clasificación, obteniéndose el diagrama motricidad dependencia que aparece en la figura 2.

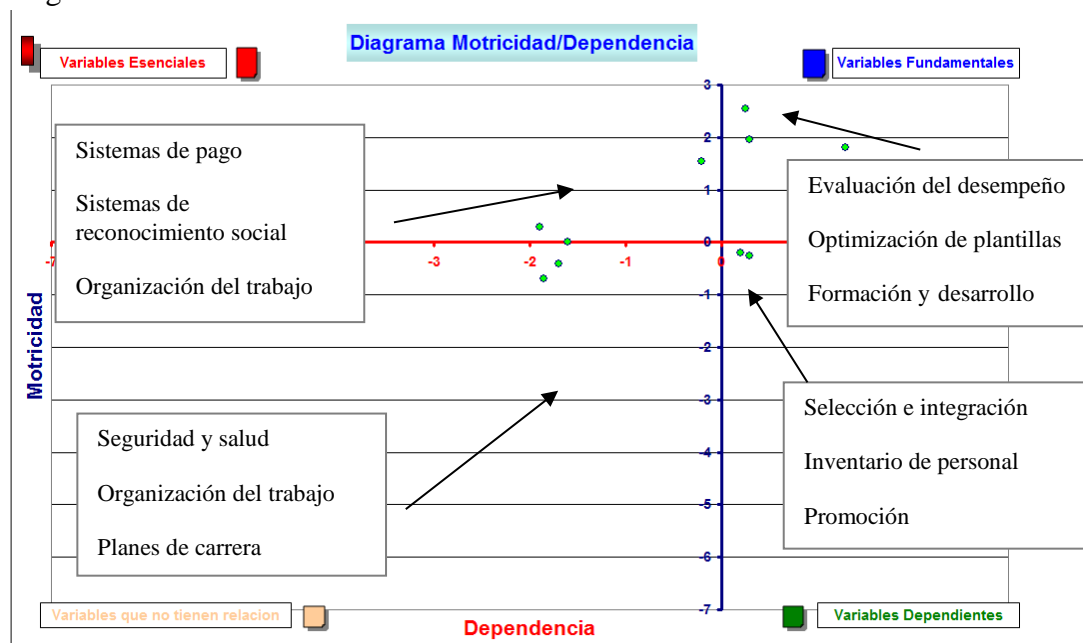


Figura 2. Diagrama motricidad dependencia. (Fuente: elaboración propia)

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS
II CONVENCIÓN CIENTÍFICA INTERNACIONAL
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



En la gráfica se aprecia como la seguridad y salud del trabajo, la organización del trabajo y los planes de carrera constituyen las actividades esenciales del SGRH del centro, y su comportamiento es independiente del resto de las actividades, mientras que la evaluación del desempeño, la optimización de plantillas y la formación y desarrollo se constituyen como fundamentales, con una gran influencia al resto de las actividades de GRH en la organización afectando de manera directa a las actividades de selección e integración, inventario de personal y promoción.

- Diseño de indicadores de desempeño por actividades claves.

Se concreta el cálculo de los indicadores de desempeño definidos en el procedimiento, tomando como periodo de cálculo el año 2017, lo que arroja los resultados que muestra la Tabla 3.

Tabla 3. Resultados de los indicadores de desempeño de las actividades claves. (Fuente: elaboración propia)

Indicadores	Real 2017	Estado
Índice de selección (IS)	85.7	Crítico
Fluctuación laboral real (FL)	16.1	Crítico
Evaluación del desempeño (IED)	100	Excelente
Formación (IF)	65.6	Regular
Plan de carrera (PC)	15.6	Deficiente
Cumplimiento del programa de SST (PSST)	100	Excelente
Accidentalidad (IA)	0	Excelente
Optimización de la plantilla (IOP)	34.3	Deficiente
Ausentismo puro (A)	2.5	Aceptable
Ingresos promedios por trabajador (IP)	935.94	-
Estimulación del trabajo (ET)	90	Muy bien

De los resultados arrojados por los indicadores se concluye que no existen políticas establecidas para el reclutamiento del personal, sobre todo en las especialidades de

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS
II CONVENCIÓN CIENTÍFICA INTERNACIONAL
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



ciencias de la información, lo que provoca fallas en el proceso de selección del personal, cuyo indicador arroja un resultado crítico ya que en el período analizado no todos los trabajadores sometidos a prueba pasaron a contratos indeterminados con la organización. No todos los trabajadores del centro se encuentran recibiendo acciones de formación, lo que hace que el comportamiento de ésta actividad en la organización sea catalogado de regular y más si se tiene en cuenta el tipo de centro y la naturaleza de los servicios que se prestan. El plan de carrera solo se encuentra definido para el personal que constituye reserva de cuadros y aquellos doctores aspirantes a investigadores, lo que influye en el comportamiento deficiente del indicador definido. Aunque los resultados de la estimulación del trabajo son favorables, los índices de fluctuación se presentan elevados si se tiene en cuenta el total de trabajadores, incidiendo en ello las bajas por motivos personales, al ser captado el personal por sectores más atractivos. El indicador de evaluación muestra resultados excelentes, no obstante, existen trabajadores que aún deben adquirir competencias, con mayor incidencia en los cargos que forman parte de los procesos de la organización de logística, información y consultoría, estos últimos por tener un grupo de especialistas que aún no han sido acreditados debidamente como consultores, pues están en proceso de formación.

-Integración y análisis de los resultados.

Teniendo en cuenta la clasificación de las actividades claves del SGRH resulta pertinente realizar el análisis integral del comportamiento de los indicadores de desempeño definidos para éste grupo de actividades que se clasifica como fundamentales dada la influencia que representan en todo el sistema de gestión.

Según el enfoque adoptado en la presente investigación los indicadores a integrar resultan ser los definidos para:

- evaluación del desempeño,
- optimización de plantilla,
- formación y desarrollo,

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS
II CONVENCIÓN CIENTÍFICA INTERNACIONAL
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



Lo anterior está fundamentado en que estas actividades constituyen variables fuertes pero vulnerables, puesto que los cambios en ellas afectan al resto de las actividades del sistema, con una mayor incidencia en aquellas actividades que quedaron clasificadas como dependientes: inventario de personal, selección e integración y promoción.

Para integrar los indicadores definidos en estas tres actividades claves, consideradas como fundamentales, se definen como alternativas los procesos de trabajo del centro los que se enumeran a continuación:

P1: proceso de gestión organizacional.

P2: proceso de negocios y logística.

P3: proceso de realización de servicios de consultoría.

P4: proceso de realización de servicios de información.

P5: proceso de capital humano.

P6: proceso contable financiero.

Los atributos a evaluar serán los indicadores definidos para las actividades de evaluación del desempeño (I1), formación y desarrollo (I2) y optimización de plantillas (I3).

Los resultados obtenidos para cada uno de los procesos se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Matriz de decisión (Fuente: elaboración propia)

Alternativas	Atributos		
	I1	I2	I3
P1	1.0	0.5	0.5
P2	1.0	0.33	0.33
P3	1.0	1.0	0.5
P4	1.0	0.64	0.09
P5	1.0	0.5	1.0
P6	1.0	0.5	0.5

Con estos resultados se procede a calcular el peso de los criterios por el método de la entropía, así como la diversidad de cada criterio lo que nos llevará finalmente a obtener las sumas ponderadas. El resumen de estos resultados aparece en la tabla 5.

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS
II CONVENCIÓN CIENTÍFICA INTERNACIONAL
“II CCI UCLV 2019”



DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.

Tabla 5. Resumen de los resultados por procesos. (Fuente: elaboración propia)

Procesos	Entropía	Diversidad	Pesos	Suma ponderada
P1	0.389	0.610	0.147	0.293
P2	0.410	0.590	0.142	0.234
P3	0.194	0.805	0.194	0.485
P4	0.281	0.719	0.173	0.298
P5	0.194	0.806	0.194	0.485
P6	0.389	0.611	0.147	0.293

Los resultados obtenidos a partir de la herramienta aplicada muestran que los procesos de negocios y logística (P2), gestión organizacional (P1), realización de servicios de información (P4) y contable financiero (P6), son los que presentan mayor insuficiencias de manera integral en el desempeño de las actividades de evaluación del desempeño, formación y desarrollo, así como optimización de plantillas, ya que son los que tienen valores más bajos en los resultados de las sumas ponderadas, por lo que las prioridades en las acciones de mejora a implementar deberán estar enfocadas con mayor fuerza en estos procesos. Por otro lado, existen insuficiencias en el desempeño de las actividades claves de GRH en el centro, lo que reafirma la situación problemática que sustenta la presente investigación.

4. Conclusiones

- 1- El empleo de la matriz de impactos cruzados permitió clasificar las actividades claves de la GRH en el centro a partir de las interrelaciones entre ellas. Además, demostró que las actividades de formación y desarrollo, los planes de carrera y la optimización de plantillas constituyen las más vulnerables dentro del sistema.
- 2- A partir de la integración de los resultados que muestran los indicadores de desempeño de las actividades clasificadas como fundamentales dentro del sistema, se pueden tomar acciones de mejora de manera tal que el resultado del resto de las actividades resulte favorecido de manera indirecta teniendo en cuenta la vulnerabilidad e influencia que representa este tipo de actividades dentro del SGRH.

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu

**PLANTILLA OFICIAL PARA LA PRESENTACIÓN DE TRABAJOS
II CONVENCIÓN CIENTÍFICA INTERNACIONAL
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



- 3- La evaluación de los indicadores de desempeño de una manera integrada a partir de la utilización de la metodología de trabajo multicriterio, permite tomar acciones enfocadas a la solución de las insuficiencias en la GRH por procesos de trabajo en el Centro de Información y Gestión Tecnológica.
- 4- La identificación de los procesos de trabajo con menor desempeño en la GRH, permite que las estrategias de mejoramiento en el CIGET estén mejor dirigidas para el aprovechamiento de las capacidades potenciales que los recursos humanos ofrecen.

5. Referencias bibliográficas

1. Armas, M. 2000. La Gestión integrada de procesos de Recursos Humanos. Disponible: <http://www.sappiens.com/pdf/comunidades/recursoshumanos>
2. Berger, J. O. 1980. Statistical Decision Theory: Foundations, Concepts and Models. In: Springer-Verlag (ed.). New York.
3. Calzadilla, J. L. C. Indicadores de medidas para la evaluación del Sistema Integral de Gestión del Capital Humano. Disponible: <http://www.monografias.com>
4. Camejo, J. Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos? Disponible: <https://www.gestiopolis.com>
5. French, S. 1988. Decision Theory: An Introduction to the Mathematics of Rationality. Chichester.
6. Jaramillo, J. M. B. Indicadores de gestión, herramientas para lograr la competitividad. In: 3R (ed.) Segunda ed.
7. Pacheco, S., Guzmán, M. d. M., Campdesuñer, R. P., Santos, A. C. & Augier, L. S. Cuadro de Mando Integral para la planeación de los recursos humanos en instalaciones turísticas. Disponible: <https://www.mundosigloxxi.ciecas.ipn.mx>
8. Santos, A. C. 2010. Tecnología de gestión de recursos humanos. In: Varela, F. (ed.).

Información de contacto
convencionuclv@uclv.cu
www.uclv.edu.cu