

TÍTULO: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO EN LA UNIVERSIDAD DE MATANZAS

TITLE: DIAGNOSIS OF THE INTEGRATED MANAGEMENT OF HUMAN CAPITAL AT THE MATANZAS UNIVERSITY

Autores:

- Ahilén Pérez López, correo: ahilen.perez2001@gmail.com, Universidad de Matanzas, Cuba.
- Thalia Pérez Ramos, Universidad de Matanzas, Cuba.
- Daylin Pérez Sabido, Universidad de Matanzas, Cuba.

Resumen: El objetivo de la presente investigación es aplicar el diagnóstico de la gestión integrada al capital humano mediante el modelo de Gestión de Recursos Humanos, Diagnóstico, Proyección y Control en la Facultad de Ingeniería Industrial en la Universidad de Matanzas. Para la realización de este estudio se utilizaron técnicas y herramientas como el análisis documental, la observación, la entrevista y la encuesta. Se detectaron deficiencias en la Gestión de los Recursos Humanos, identificándose la desmotivación, deficiencias en la selección del personal, en las condiciones laborales y en la evaluación del desempeño y se propusieron medidas para contrarrestar estas problemáticas.

Palabras claves: capital humano; gestión integrada; Gestión de Recursos Humanos

Abstract: The objective of this research is to apply the diagnosis of integrated management to human capital through the model of Human Resources Management, Diagnosis, Projection and Control in the Faculty of Industrial Engineering at the University of Matanzas. To carry out this study, techniques and tools such as documentary analysis, observation, interview and survey were used. Deficiencies in the Management of Human Resources were detected, identifying demotivation, deficiencies in the selection of personnel, in working conditions and in performance evaluation and measures were proposed to counteract these problems.

Keywords: human capital; integrated management; Human resources management

Introducción

Cada vez más el mundo laboral en toda su extensión exige personas creativas, autónomas, capaces de orientarse en sus contextos de actuación, evaluar situaciones, tomar decisiones, hacer inferencias y generalizaciones, acciones estas que no pueden ser reducidas a currículos centrados en contenidos declarativos o rutinarios.

La Gestión de Recursos Humanos, se encarga de la dimensión humana de una organización y es necesario el conocimiento de su importancia por todos los directivos de las áreas de la organización, ya que estas están conformadas por personas. Adquirir sus servicios, desarrollar sus habilidades, motivarlas para que se superen y mantenerlos comprometidos con la organización, son elementos esenciales para cumplir con sus objetivos. Entre las funciones de la GRH se encuentran: la planificación y organización de los Recursos Humanos; el reclutamiento y selección del personal, la gestión del rendimiento; el aprendizaje, desarrollo y formación de los empleados; mejorar la trayectoria profesional; evaluar las funciones y la clasificación de los puestos profesionales; la compensación salarial; mantener y cultivar las relaciones laborales; velar por la salud y seguridad laboral; encargarse de las responsabilidades administrativas; fomentar la adquisición de talento, habilidades y competencias en la organización (Aleixandre, 2021).

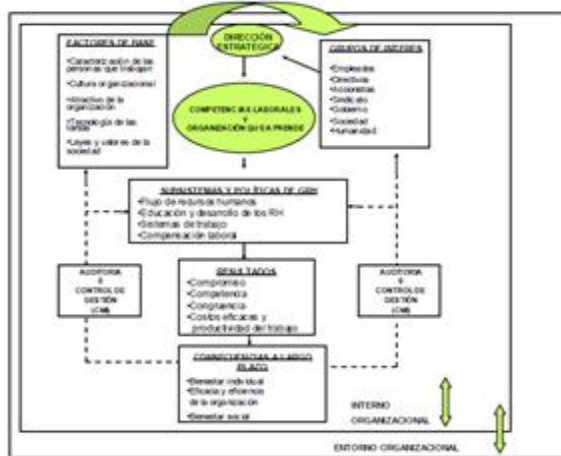
Una efectiva gestión del talento humano se hace necesario. Según Vera y Blanco (2019), el talento humano es evaluar, reconocer y diseñar un modelo administrativo que aporte en el mejoramiento de los procesos internos y garantice el cumplimiento de los logros. Flores (2019), explica que es un elemento importante en las operaciones de toda empresa, depende de ello el éxito o fracaso del proceso, ya que al final los colaboradores son responsables de efectuar ciertas tareas o trabajos. Además según Paz, 2022, consiste en integrar procesos orientados en dirigir los recursos humanos que son parte de una empresa y que estén orientados en conducir el valor agregado para la organización empresarial, los trabajadores y el entorno.

Según Aranda Martínez et al. (2023), la gestión del talento humano busca una satisfacción laboral para los empleados, la disminución de rotación de personal en los diferentes puestos de trabajo, buscando el personal idóneo y capacitado para desempeñar las funciones a cabalidad. La gestión del trabajo humano es un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación del valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento el nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro (Guerrero-Egurrola, 2021).

En Cuba se encuentra la Norma 3000:2007, una situación favorable para el país. Dicha norma, se caracteriza por su integración a la proyección estratégica de las organizaciones productivas y la conceptualización del Capital Humano. Esta norma es una guía y cada organismo debe adaptar su realidad para que integre el sistema de gestión del capital humano.

El desafío fundamental de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión y se hace como función integral de la empresa y de manera proactiva (Cuesta, 2005). El modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) de Cuesta (2005) añade la Auditoría de GRH centrada en la calidad como mecanismo de retroalimentación al sistema de GRH. De esta forma expone los subsistemas y políticas de GRH, quedando concentradas todas sus actividades claves (Figura 1). Tiene su centro en la gestión por competencias laborales y garantiza la plena participación de los trabajadores en la propia Gestión. Es un sistema de interacciones técnico-organizativas de los procesos de Gestión del Capital Humano, que aseguran la integración interna y externa del sistema intrínsecamente entre sus módulos y con el resto del Sistema de Dirección y la estrategia empresarial.

Figura 1: Modelo de GRH DPC



Fuente: Cuesta (2005)

La GRH, permite conocer el personal interno y sus necesidades así como seleccionar al personal idóneo para ocupar cierto puesto de trabajo, por eso es de suma importancia considerar el factor humano como una ventaja competitiva para una organización. Además, las competencias son características emergentes del encuentro de la persona con sus cualidades, experiencias e intereses y con las exigencias de una actividad a realizar (Corral-Ruso, 2021).

Caracterización de la Universidad de Matanzas: la Universidad de Matanzas (UM), se funda a partir del triunfo revolucionario, el 9 de mayo de 1972. Dicha Institución, está adscrita al Ministerio de Educación Superior de Cuba (MES) y se encuentra ubicada en la carretera Varadero, Km 3 y 12, Matanzas. Dispone de diversas instalaciones para dar respuesta a las necesidades docentes, investigativas, de la actividad posgraduada, extensión universitaria y garantizar la vida universitaria en su conjunto.

Es un sistema integrado de Vicerrectorías, Facultades, Centros y Filiales Universitarias Municipales que rigen metodológicamente la educación superior cubana en la provincia. Este sistema, bajo la dirección del Partido Comunista de Cuba y el Gobierno, forma y consolida valores patrios y de profundo sentido humanista, a la par que preserva, genera y promueve competencias profesionales en ciencias técnicas, económicas, pedagógicas, sociales, agronomía y cultura física, que se reflejan en la formación integral del profesional, la educación posgraduada, la preparación y superación de cuadros y reservas del estado y del gobierno, las actividades de ciencia, tecnología e innovación y la extensión, con pertinencia, actualidad, eficacia, eficiencia y racionalidad, acorde a las exigencias de la sociedad cubana y matancera próspera y sostenible. Para ello cuenta con un claustro calificado, de experiencia pedagógica, formativa e investigativa, que goza de reconocido prestigio y que asume su compromiso con la Revolución y junto a sus trabajadores y estudiantes, participa de manera activa y consciente en la sociedad.

La Facultad de Ingeniería Industrial, una de las áreas de dicha institución y donde se realizó el estudio, esta formada por la dirección de la Facultad, secretaria docente, departamento de ingeniería industrial y el de ciencias aplicadas. Todas estas unidades organizativas son las encargadas de los procesos sustantivos de la facultad: Docencia, Investigación y Extensión Universitaria. Para que dicha institución cumpla con su misión es necesario identificar la necesidad de contar con un capital humano altamente calificado, no solamente su claustro de profesores, sino también los que ofrecen

servicios. El objetivo de esta investigación es aplicar el diagnóstico de la gestión integrada al capital humano mediante el modelo de Gestión de Recursos Humanos, Diagnóstico, Proyección y Control (Cuesta, 2005). Para la realización de este estudio se utilizaron técnicas y herramientas como el análisis documental, la observación, la entrevista y la encuesta.

Desarrollo

Epígrafe 1: Diagnóstico de la situación actual según modelo GRH DPC

1. Factores de base

- a) **Caracterización de los trabajadores de la Facultad:** se utilizó la técnica de la observación y la entrevista para conocer que la Facultad cuenta con un total de 57 trabajadores. De ellos 25 son hombres representando el 43.85 % y un total de 32 mujeres que representan el 56.14 %. El 40.35% son master en ciencias y el 21.05 % son doctores en ciencias. Se puede concluir que casi el total de los trabajadores está preparado para desempeñar el trabajo que se le exige. En cuanto a la categoría docente, el 15.78 % son titulares; 22.80 % son auxiliares; 22.80 % son asistentes y el 26.31 % son instructores.

Se realizó una encuesta, según Cuesta (2005), a los 57 trabajadores, para conocer las motivaciones que presentan los mismos y cómo se comporta el clima organizacional en la Facultad, teniendo una gran significación para cada uno de ellos el trabajo que realiza. A continuación, se presentan las conclusiones arribadas mediante la aplicación de la encuesta:

Al 100 % de los trabajadores encuestados le gusta el trabajo que realiza. De los 57 trabajadores encuestados el 40 % se sienten estimulados. El 89 % cree que desempeña bien su trabajo y el 9 % cree no hacerlo del todo bien debido a la falta de experiencia y demasiada carga de trabajo. El 70 % no considera que pueda desempeñar otras funciones porque aumentaría su carga de trabajo. Al 75 % de los encuestados le gustaría recibir cursos de superación relacionados con la especialidad, el personal joven es el más interesado en superarse y realizar estudios para alcanzar grados de máster y doctor. Solo el 25 % de los trabajadores no están dispuestos a recibir cursos de superación.

Clima organizacional: el 81 % considera que la cordialidad y el apoyo entre todos los miembros de la organización está entre medio y alto. El 30 % considera que la satisfacción es muy característica en esta organización. El 45 % de los encuestados considera que se reconoce el trabajo de los miembros de la organización. El 55 % considera que el grado de ordenamiento de la organización es alto. El 81 % de los encuestados considera que es muy alto el grado de responsabilidad que se deposita en ellos. El 59 % de los encuestados considera que es alto el grado en que la organización le permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades. El 32 % considera que hay gran motivación por el trabajo en la organización.

Administración por objetivos: el 69 % valora un nivel alto de participación en los objetivos que se le asignan. El 78 % valora un nivel alto de comunicación entre él y su jefe al establecer los objetivos. El 65 % considera que las energías del grupo se encauzan a resolver conflictos y laborar como equipo.

- b) **Cultura organizacional:** se realizan dos Consejos de dirección mensuales con la participación del decano, todos los vicedecanos y los demás miembros del consejo de dirección de la facultad que se requiera su presencia en dicha reunión por algún tema

en particular a tratar; además de una reunión mensual de la dirección de la Facultad. En estas reuniones se debaten los problemas que existen en los sectores de la Facultad y se trata de solucionar según orden de prioridad de dichos problemas. Se llevan a cabo mensualmente las Reuniones sindicales, donde se estimula a los trabajadores destacados, aunque los trabajadores no se encuentran satisfechos por la calidad del estímulo y se lleva a cabo una emulación entre los trabajadores. Existe un núcleo del Partido y un núcleo de la UJC. Además la dirección de la facultad promueve los siguientes valores: compromiso con la Revolución Cubana y el Partido Comunista de Cuba; consagración al trabajo; honestidad; responsabilidad; superación continua, profesionalidad; ética y el compromiso con calidad.

c) Atractivos de la organización: existe gran estabilidad de la fuerza de trabajo en el personal no docente aunque en lo que respecta al personal docente se han evidenciado bajas que afectan el servicio que brinda la facultad debido al sistema de pago, mejores ofertas de trabajo, condiciones laborales y la inflación existente que influye en el transporte hacia la institución. Los universitarios recién graduados cumplen su período de adiestramiento y continúan trabajando en la facultad.

d) Tecnología de las tareas: los procesos operativos o claves son los procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas por la organización para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos. Como procesos claves se definieron: **Formación del Profesional:** consiste en formar como profesionales a los estudiantes que ingresen en los cursos regular diurno y el curso por encuentro de la carrera de Ingeniería Industrial.

Investigaciones: el proceso investigativo en la Facultad se ve en base a proyectos. Por cada departamento o centro se definen las líneas de investigación y por cada línea de investigación se definen los proyectos que se van a llevar a cabo mediante un plan de proyectos.

Extensión Universitaria: se desarrollan proyectos comunitarios de conjunto con la Federación Estudiantil Universitaria y las organizaciones políticas de la facultad. Los procesos de apoyo son los no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos claves. Los procesos estratégicos son los procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

e) Leyes y Valores de la sociedad: la facultad se rige por los principios y valores de la sociedad cubana, respetando las legislaciones vigentes del país y del MES. La participación de la mujer en los altos niveles de dirección de la facultad siendo el 49 % de los trabajadores mujeres.

2. Grupos de interés

Cuadros: está formada por un decano, dos vicedecanos, los dos jefes de departamento y los dos segundos jefes de departamento, los cuales se encuentran cubiertos, cuatro son másters y tres son doctores. Los intereses y funciones de los directivos de la Facultad están orientados al desarrollo, funcionamiento y cumplimiento de los objetivos de la facultad. Son capaces de mantener buenas relaciones laborales, adecuados

métodos de dirección, tener responsabilidad, autonomía, capacidad de decisión y capacidad de influir sobre los demás.

Empleados: los trabajadores docentes de la facultad son los encargados de velar y responder por la educación de los estudiantes, que es la razón de ser de la organización. Por eso se hace necesario crear un clima que estimule su motivación y desarrollo constante. El personal de servicio debe cumplir con sus funciones para que no se afecte el proceso docente.

Sindicato: hay dos secretarios del sindicato y está orientado a velar por el sostenimiento de un clima de trabajo favorable encaminado al cumplimiento de los objetivos de la organización. Debe defender los intereses de los trabajadores, colaborar con las actividades de orden social y político, realizar labores de reconocimiento y estímulo a los trabajadores y además trabajar en el logro de buenas relaciones entre los directivos y los empleados.

Sociedad: la facultad al formar parte de una Institución de Enseñanza Universitaria, tiene el objetivo de crear en los estudiantes un conjunto de valores que propician la incorporación del recién graduado a la sociedad, como un hombre de ciencia, capaz de resolver los problemas que se le presentan y contribuyendo al desarrollo económico de nuestro país.

3. Subsistemas y Políticas de Recursos Humanos

Flujo de Recursos Humanos

- Selección del personal (Tabla 1):

Tabla 1: Pasos para la selección del personal en la UM.

Paso	Actividades
1	Se determina la necesidad de ocupar una plaza vacante
2	La administración valora prioritariamente la posibilidad de ocuparla con personal declarado disponible de la misma entidad o realizar la convocatoria de la plaza vacía.
3	Los aspirantes presentan la solicitud
4	Se realizan las entrevistas con cada aspirante, se revisa el curriculum y establece si el mismo tiene las características asociadas con el conocimiento para el desempeño del cargo. Acto seguido se le solicita al comité de Ingreso que evalúe los casos y proceda a su selección.
5	Se realizan las entrevistas y comprobaciones prácticas necesarias, que le permita determinar si los aspirantes poseen la idoneidad demostrada exigida para la ocupación o cargo correspondiente
6	Se elige el candidato más adecuado
7	Se confecciona el programa de acogida que garantiza la iniciación laboral adecuada, en coordinación con la organización sindical y demás organizaciones del área

Fuente: Elaboración propia a partir de una entrevista de la Directora de Recursos Humanos de la Institución

De culminar satisfactoriamente este período se le realiza el contrato por tiempo indeterminado y la presentación al colectivo de trabajadores en Asamblea Abierta. En Recursos Humanos se le da la orientación acerca de los documentos que debe presentar (Hoja Resumen, expediente laboral, chequeo médico, actualización de la defensa)

En cuanto a los cuadros, el reclutamiento se realiza mediante el lanzamiento de convocatorias de las plazas vacantes mediante el departamento de Recursos Humanos. Las promociones se realizan a través de las políticas de cuadros. Se hace un análisis entre los factores de cada área donde se analizan quienes son los sustitutos o la reserva de cada cargo, y cuando se necesite hacer la sustitución ya se tienen los posibles candidatos a ocupar el cargo. Todo este procedimiento se desarrolla con el personal interno de la organización y no con el personal externo. Este proceso tiene que contar con la aprobación del PCC y los trabajadores que ocuparán los nuevos cargos también.

La recolocación, se lleva a cabo por dos vías:

- Cuando un trabajador quiera superarse de alguna u otra forma realiza la solicitud en la facultad del área a la cual desea ir, y si la facultad lo aprueba entonces se informa a RH y este realiza el movimiento.
- Si un trabajador es contratado por tiempo indeterminado y pierde la idoneidad para la ocupación del cargo que desempeña, esto se notifica al grupo de Organización del Trabajo, quien revisa que se haya efectuado correctamente lo establecido en el procedimiento y que ya no exista posibilidad de incorporarlo a curso de capacitación en su área, en caso de que esta posibilidad se vea agotada se traslada el trabajador al grupo de Recursos Laborales para ser reincorporado en otra área del centro. Si no existe posibilidad alguna de reubicación o recalificación se le garantiza su salario fijo correspondiente a dos meses, a partir de la fecha en que cese en sus labores de trabajo, cuando de manera injustificada no acepta la oferta de empleo o de recalificación, o no aprueba el curso se le da por terminada la relación laboral sin derecho a recibir el pago.

En la facultad la evaluación del desempeño de los profesores se realiza al final de cada curso donde se analiza el comportamiento de este en la docencia, investigación, superación, político ideológico y extensión universitaria, por los jefes de departamentos y los técnicos por sus resultados, idoneidad demostrada, creatividad, Iniciativa, capacidad de análisis y responsabilidad, disciplina y aprovechamiento de la jornada laboral, superación, cumplimiento de los requisitos de seguridad del trabajo, cuidado de la propiedad social, relaciones humanas en el colectivo de trabajo, resultados de los señalamientos de la evaluación anterior.

4. Política de Compensación laboral

Sistema de pago: en la Facultad el sistema de pago para el personal docente depende de la categoría docente del profesor.

Resultados: las cuatro "C" son de gran importancia en ese modelo: resultados de compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.

Compromiso: tomando como referencia el análisis realizado anteriormente de las bajas en el 2022-2023, se puede observar que los trabajadores se sienten comprometidos con su trabajo y con la organización aunque persistan insatisfacciones.

Competencia: esta es una organización que aunque cuente con deficiencias en la Gestión de los Recursos Humanos y no estén definidas las competencias, mantiene una política de selección del personal, evaluando en gran medida a todo el personal interesado en ocupar la plaza que se oferta trayendo consigo que el personal contratado este altamente preparado, capacitado y con todas las condiciones necesarias para cumplir con los requisitos y tareas que le son asignadas, aunque sería

recomendable que para este proceso utilizara otras técnicas que le permitan una mejor selección del personal.

Romero (2019) explica que: “La gestión por competencias busca incrementar la contribución de los colaboradores a la generación de valor en la empresa, mediante acciones que permitan el logro de los objetivos definidos en cada una de las áreas de la organización”.

La importancia de la gestión por competencias radica en ser una herramienta valiosa para la administración del talento humano porque es el soporte para lograr los objetivos y también mejorar los procesos de reclutamiento y selección, desarrollo, evaluaciones y desempeño (Cornejo Hidalgo, 2022).

Congruencia: con respecto a los niveles de congruencia manifestados en relación con la política de Gestión de los Recursos Humanos se puede concluir que:

- En las políticas del flujo de recursos humanos existe un alto nivel de congruencia, debido a que la Facultad es capaz de atraer en gran medida al personal recién graduado por las posibilidades de superación que brindan, y a su vez se mantienen interesados en continuar trabajando en el centro.
- Teniendo en consideración a las políticas de sistema de trabajo existe un nivel medio de congruencia, por la presencia de malas condiciones de trabajo.

Costos Eficaces: la organización se ha asegurado de mantener los costos adecuados, estableciéndose los mecanismos de control para no excederse en el presupuesto asignado por la dirección de la UM, dado que es una unidad presupuestada.

5. Consecuencias a largo plazo: hay que precisar los términos implicados en “Eficacia y eficiencia de la organización”. La eficacia de la organización está referida a lo correcto del logro del objetivo fundamental, del logro de su misión o encargo social: hacer correctamente su encargo, para lo cual existe el centro. Y la eficiencia está referida a la relación entre el gasto y lo realizado, que en la medida en que sea menor significa más eficiencia, lo cual no significa eficacia. Es imprescindible, en primerísimo lugar, atender a la eficacia de la organización.

6. Auditoría y Cuadro de Mando Integral

En la Universidad existe un grupo de auditores que están subordinados directamente al rector y estos son los que tienen los expedientes de las auditorías realizadas a las diferentes áreas donde se recogen los resultados de todas las auditorías realizadas.

En el presente año se comprobaron aspectos como: evaluar el cumplimiento de las medidas adoptadas en la implementación de los Lineamientos e Indicaciones del Consejo de Ministros para la prevención y el enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción; valorar la efectividad de las acciones de prevención y del plan como herramienta de trabajo; comprobar la implementación y aplicación práctica del Sistema de Control Interno y seguimiento a las medidas adoptadas como resultado de Visita de Intercambio y Control anterior. Para cada una de estas inspecciones la organización se traza planes de medidas para mejorar los señalamientos realizados.

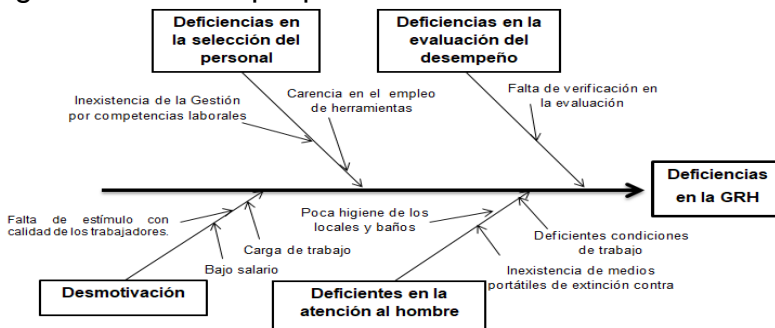
Epígrafe 2: Principales problemas detectados con el diagnóstico:

El diagnóstico permitió determinar un grupo de problemas que constituyen deficiencias en la Gestión de los Recursos Humanos. El 38.6 % de los trabajadores no se superan debido a la carga de trabajo. Falta de estímulo con calidad de los trabajadores. Bajo salario. Deficientes condiciones de trabajo que imposibilita que los trabajadores se

sientan completamente a gusto en la organización. Desmotivación. Falta de personal idóneo en algunos puestos de trabajo. Poca higiene de los locales y baños, esto es debido a la deficiente calidad en el servicio de limpieza que existe en la Facultad. Carencia en el empleo de herramientas para la selección del personal. Deficiencias en la atención al hombre. Deficiencias en la selección del personal. Inexistencia de medios portátiles de extinción contra incendios. Falta de verificación en la evaluación del desempeño. Deficiencias en la evaluación del desempeño.

Se aplicó el método Kendall y se realizó un Diagrama Ishikawa (Figura 2) donde se identificaron como principales causas que provocan deficiencias en la Gestión de Recursos Humanos (GRH) las siguientes:

Figura 2: Causas que provocan las Deficiencias en la Gestión de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de medidas: velar y fomentar por la superación de los trabajadores. Tener en cuenta la edad de los trabajadores en la distribución de aulas docentes y oficinas. Elaborar los perfiles de cargos por competencias. Fomentar la higiene y embellecimiento en el colectivo con el objetivo de crear un mejor clima laboral. Implementar otras herramientas para la selección del personal idóneo. Fomentar la higiene y embellecimiento de la facultad y velar por el cumplimiento laboral de los trabajadores de limpieza. Estimular a los trabajadores con la venta periódica a precios módicos de módulos o artículos que puedan satisfacer necesidades personales o colectivas así como de actividades recreativas para incentivarlos. Establecer medios contra incendios en el edificio donde se encuentra la facultad. Gestionar artículos necesarios para la actividad docente así como mejorar la iluminación y ventilación de los locales de la facultad y donde se imparte docencia. Crear un reconocimiento propio de la facultad "Premio sorpresa" al trabajador destacado del semestre, por el sindicato en donde se estimule moral y materialmente al trabajador en espacios públicos y privados. Aumentar el salario de los profesores y que no sea sólo por la categoría docente. Crear estrategias para atraer a trabajadores capacitados y comprometidos con su labor.

Conclusiones

Se realizó el diagnóstico de la situación actual según modelo Gestión de Recursos Humanos, Diagnóstico, Proyección y Control, en la Universidad de Matanzas, en la Facultad de Ingeniería Industrial. Este modelo permite visualizar un panorama general del entorno de la organización así como ofrece una interrelación entre todas las partes que componen dicha área de estudio.

El diagnóstico permitió detectar las principales causas que provocan deficiencias en la Gestión de los Recursos Humanos como la desmotivación, deficiencias en la selección

del personal, la atención al hombre y la evaluación del desempeño. Se proponen medidas principalmente para incentivar a los trabajadores material y moralmente; mejorar las condiciones laborales; elaborar los perfiles de cargos por competencias; aplicar técnicas y herramientas actuales para la selección del personal así como implementar estrategias para atraer al personal idóneo.

Referencias Bibliográficas

- Aleixandre Esmeralda, A., (2021). Gestión de Recursos Humanos: una pieza clave. Endalia. Zaragoza. España. www.endalia.com
- Aranda Martinez, S. C., Cardenas, L. J., Jiménez, L. C., Piragauta Perilla, N. E., & Martinez Noguera, O. A. (2023). Diseñar el plan de mejora para el proceso de selección de la Empresa Proempaques SAS, basado en el modelo de gestión por competencias.
- Cornejo Hidalgo, J. B. (2022). Gestión por competencias y su incidencia en la efectividad institucional en el Gobierno Regional de Tumbes.
- Corral-Ruso, R. J. R. C. d. E. S. (2021). Formación basada en competencias en la educación superior cubana: una propuesta. 40(2).
- Cuesta Santos, A. (2005). TECNOLOGÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Academia.
- Flores, L. (2019). Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno. Rev. esc. adm. neg; (87): 59 – 77. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2410>
- Guerrero-Egurrola, D. A. J. G. e. P. R. E. d. C. G. (2021). Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano. 3(5), 60-78.
- Paz Carrillo, Y., (2022). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA HIPERMERCADO METRO, INDEPENDENCIA 2015. TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL. Lima . Perú.
- Romero, V. J. R.-H. T. (2019). La importancia de la gestión por competencias en las empresas. 26(2), 1-5.
- Vera, A. y Blanco, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. Rev. Innovar, 29 (74): 27 – 44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>