

DIAGNÓSTICO DEL SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO REFERIDO A LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN LA CTE ANTONIO GUITERAS.

Ing. Elayne Tápanes Suárez¹, Lic. Libiadys Cuervo Saiz², Yuriandi Hernández Menéndez³

¹Ingeniera Industrial, Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos, CTE Antonio Guiteras, elaynetapanes@gmail.com

²Licenciada en Educación Química Industrial, Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos, CTE Antonio Guiteras, libiadys@cteag.une.cu

³Técnico en Automatización, CTE Antonio Guiteras, yuriandi.hernandez@gmail.com

Resumen

En el mundo actual la Gestión de Recursos Humanos representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, siendo una tarea de suma importancia para las empresas que aspiren a ser competitivas en el mercado pues, es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. El presente trabajo posee como objetivo general diagnosticar los factores que afectan al subsistema del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano referido a la comunicación institucional en la CTE Antonio Guiteras. Entre los métodos y técnicas utilizados se encuentran la revisión bibliográfica, observación directa, tormenta de ideas, método del coeficiente Kendall, diagrama causa-efecto, apoyados por herramientas informáticas como Microsoft Office Excel 2010, Microsoft Office Visio 2010 y EndNote X7. Entre los principales resultados de la investigación se encuentran la identificación de un grupo de deficiencias presentes en el subsistema de comunicación institucional en la Central Termoeléctrica Antonio Guiteras, destacando como deficiencia que más afecta las limitaciones tecnológicas para el apoyo de los trabajadores a la página institucional. Además se plantean posibles acciones que permitan dar solución a dichos problemas detectados. Se recomienda continuar el diagnóstico en el resto de los subsistemas o procesos claves del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano para de esta forma poder erradicar las deficiencias en cada una de las áreas, además de insertar un enfoque de competencia en la gestión del capital humano.

Palabras claves: Capital humano, comunicación, gestión

Introducción

La gestión del capital humano ha estado condicionada por los cambios ocurridos en el mundo, acelerados a partir del fenómeno de la globalización y de la expansión de la economía, en la que el conocimiento comenzó a ser una mercancía más en buena parte de nuestro planeta, regida por las leyes del mercado, pero reconocido por todos como el activo principal de las organizaciones en su necesidad de gestionarlos con efectividad (Hernández, Salazar, Rodríguez & Fleitas, 2010).

La gestión de los recursos humanos (GRH) es primordial para las organizaciones empresariales; en las últimas décadas se ha convertido en uno de los factores fundamentales de las políticas empresariales, su impacto tiene alcance no solo al interior de la organización, es un fenómeno que trasciende al ámbito social (Armijos, Bermúdez & Mora, 2019). Incluye todas las decisiones y acciones directivas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y sus empleados, definiendo los principios más generales para el desarrollo y movilización de los trabajadores que la organización necesita para alcanzar su misión, tomando muy en cuenta las características de estas y sobre todo del entorno (Carter, 2011).

Hoy en día se enfatiza en la necesidad de que la Gestión de Recursos Humanos, tenga un enfoque sistémico, basado fundamentalmente en la cultura organizacional y en la dirección estratégica. Este enfoque prepara a la organización para mejorar la toma de decisiones enfocados en el futuro y reducir la incertidumbre en la gestión empresarial interna y externa (Fernández Marcos, 2013). El nuevo ambiente de negocios, los rápidos cambios en la tecnología, la intensa competencia por los mercados, la continua innovación y la creación de una nueva fuerza de trabajo, basada en su talento, ha hecho que las organizaciones se reenfoquen y administren bajo la premisa de que “las personas hacen la diferencia”, lo cual obliga que la gerencia “regrese al ser humano”. La GRH ha tenido una evolución desde la clásica administración de personal hasta la gestión del conocimiento en desarrollo, desde un carácter administrativo, social, hasta un carácter estratégico; proceso este que, según Cuesta (2005), ha comprendido esencialmente tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo e inversor de su potencial humano o capital humano.

Para asumir todos estos cambios se impone una evolución de las organizaciones, empresas con una cultura diferente, preparadas para reaccionar rápidamente a las transformaciones y obtener mejores y mayores resultados. Estrategias como la integración de todos los subsistemas que componen el capital humano en la organización han resultado efectivas para este propósito.

En el territorio matancero existen varias empresas que, aunque reconocen la importancia de la gestión de los recursos humanos, no han diagnosticado los subsistemas del SGICH, particularmente el subsistema referido a la comunicación institucional. Dada su importancia el presente trabajo posee como objetivo general diagnosticar los factores que afectan al subsistema del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano referido a la comunicación institucional en la CTE Antonio Guiteras.

Materiales y Métodos

En la investigación se realizó una combinación de métodos tanto teóricos como empíricos. Entre los métodos teóricos que se emplearon se encuentran: análisis y síntesis de la información, a partir de la revisión de la literatura especializada en los frentes temáticos abordados; consulta a expertos en los temas tratados; entrevistas a funcionarios implicados; análisis comparativo, lógico y sistémico; analogía y reflexión. A su vez, los métodos empíricos se relacionaron con: instrumentos

de búsqueda de información científico-técnica y su ordenamiento con el gestor bibliográfico endnote.

Las normas (NC 488: 2006 y NC 3002: 2007) ofrecen el modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, el mismo tiene como centro de la gestión del capital humano las competencias laborales, desde el diseño del puesto de trabajo hasta el autocontrol que se debe tener sobre esta gestión, en lo cual se coincide con este modelo pero no se puede pasar por alto que en el diseño de los puestos de trabajo no se compone solo de competencias laborales, sino que aparecen funciones, condiciones de trabajo y otros elementos. La planificación de los recursos humanos, aspecto de vital importancia en el éxito de la gestión, se encuentra implícita en el modelo.

En el Sistema de Gestión de Capital Humano Cubano están como subsistemas que constituyen los procesos en que participa este, las Competencias laborales, la Organización del trabajo, la Selección e Integración, Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo, Seguridad y Salud en el Trabajo, Estimulación y Reconocimiento, la Comunicación Institucional y Autocontrol (Cuesta 2010).

Técnicas empleadas en el desarrollo de la investigación

Método del Coeficiente de Kendall: Consiste en priorizar los criterios de un grupo de especialistas con conocimientos de la problemática sometida a estudio, de manera que cada integrante del panel vaya ponderado según el orden de importancia que cada cual entienda a criterio propio y así determinar la nomenclatura de las características o causas analizadas. Para ello se requiere de un procedimiento matemático que se basa en la suma de la puntuación para cada característica que será:

$$\sum_{i=1}^m A_i \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij}$$

Se halla el factor de concordancia (T) a través de la fórmula siguiente:

$$T = \frac{1}{K} \left(\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij} \right)$$

Las características o causas se seleccionan mediante el criterio que plantea que serán seleccionados los índices que cumplan la siguiente condición:

$$\sum_{i=1}^m A_i \leq T$$

Además de escoger los índices según criterios analíticos señalados anteriormente, debe cumplirse que:

$W \geq 0.5$, lo que equivale a decir, que existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el panel de experto, por lo que el estudio realizado es confiable.

Las fórmulas empleadas son las siguientes:

$$\Delta = \left(\sum_{i=1}^m A_i - T \right) \Delta^2 = \sum_{i=1}^m (A_i - T)^2$$

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2(k^3 - k)}$$

Dónde:

A_{ij}: Ponderación de la característica o causas i, según el experto j.

K: Número de índices.

m: Número de expertos.

T: Factor de concordancia.

W: Coeficiente de concordancia.

Pasos para su utilización:

- Determinar un grupo de expertos por conocimiento o experiencia.
- Realizar la votación de cada experto para priorizar las causas o características.
- Determinar las prioridades y el índice de concordancia.
- Enfocar el estudio hacia esas prioridades determinadas por el método de Kendall.
- Los expertos no deben de exceder de 13 y en un mínimo de 7 expertos

Diagrama causa-efecto.

Es una de las técnicas más utilizadas para el análisis de causas, también es conocido como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado. Esta herramienta es un fiel exponente del enfoque de proceso que caracteriza a la Gestión de la Calidad Total, al estudiar la relación causa-efecto y reducir la magnitud de estos efectos (objetivos) se prioriza la previsión, trabajando sobre las causas y subcausas que lo provocan (Ishikawa, 1997).

Tormenta de ideas

La tormenta de ideas es una técnica para la generación de ideas. Un grupo de personas va exponiendo sus ideas a medida que le va surgiendo, de modo que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de otros (Metallán, 2004).

Existen tres métodos para la tormenta de ideas, el más popular es la rueda libre donde los miembros del grupo exponen sus ideas espontáneamente y el registrador anota las ideas a medida que son expuestas. Para la realización de la investigación se utilizará el Método de Rueda Libre por presentar las características siguientes: muy espontáneo, tiende a ser creativo y fácil contribuir a las ideas de otros.

Resultados del estudio

1. Caracterización de la CTE Antonio Guiteras

La CTE Antonio Guiteras se encuentra ubicada en la Zona Industrial Final, Versalles, del municipio de Matanzas, comenzó a generar el 19 de Marzo de 1988 a las 3:35 p.m., con una capacidad nominal de 330,3 MWH, siendo de procedencia francesa GEC ALSTOM, tiene instalada una tecnología de avanzada para su funcionamiento y explotación. Su objeto empresarial, está aprobado en la Resolución 233 de fecha 26 de abril del 2006, del Ministerio de Economía y Planificación, donde se expone entre otros aspectos los siguientes:

- Generar y suministrar energía eléctrica para el Sistema Electroenergético Nacional.

- Realizar la comercialización mayorista del excedente de agua desmineralizada y la escoria residual de las calderas.
- Comercializar de forma mayorista productos ociosos o de lento movimiento.
- Comercializar de forma mayorista chatarra al sistema de la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas.
- Prestar servicios técnicos especializados de mecánica, eléctrica, química y automática.
- Prestar servicios de transportación de carga por vía automotor.

La CTE Antonio Guiteras se integra al Grupo Empresarial de la Unión Eléctrica. Tiene gestión económica, financiera, organizativa, técnica, productiva, comercial, laboral y autonomía controlada en correspondencia con lo establecido por el Gobierno y el Estado, subordinada al Ministerio de Energía y Minas (MINEM).

La entidad fue categorizada el 19 de abril de 1995 por el Decreto-Ley 200 como altamente estratégico, por lo que constituye un objetivo de gran importancia económica y política para el país. En la figura 1 se muestra el organigrama general de la entidad.

Misión: Transformar la energía del combustible en energía eléctrica cumpliendo con los indicadores de eficiencia y afectación mínima al medio ambiente.

Visión: Somos la Central Termoeléctrica más eficiente del país, generando con alta disponibilidad, maniobrabilidad y confiabilidad.

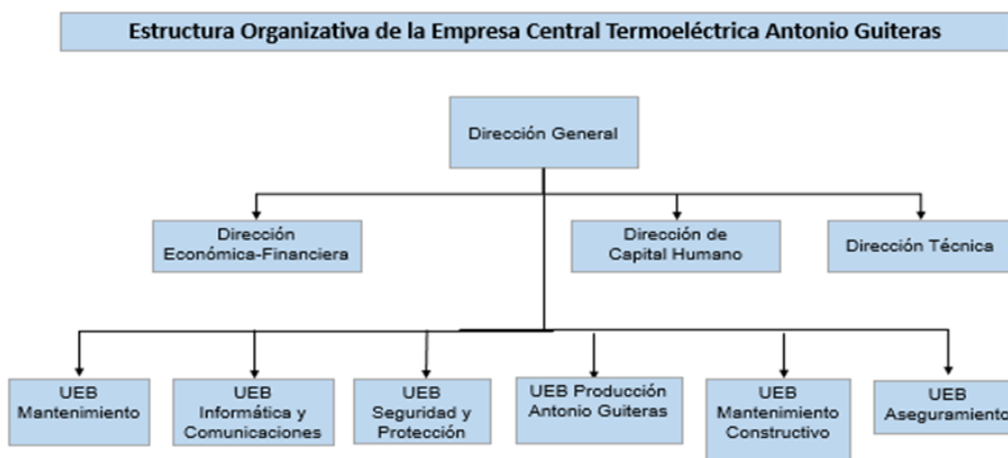


Figura 1. Organigrama general de la CTE Antonio Guiteras.

Fuente: Manual de procedimientos de la CTE Antonio Guiteras.

La empresa se encuentra organizada por procesos, algunos de ellos garantizan la ejecución de funciones de regulación y control y otros materializan la ejecución de las producciones de bienes y servicios, mantenimiento y la logística. La figura 2 muestra el mapa de procesos.

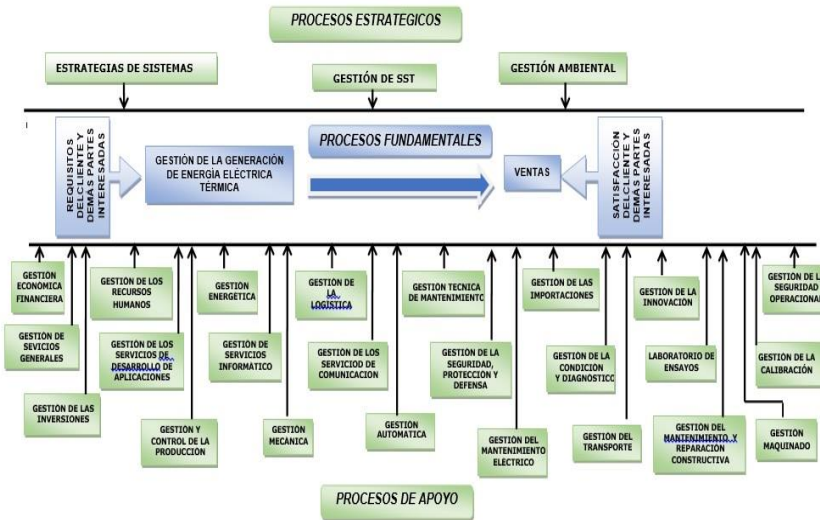


Figura 2. Mapa de procesos de la CTE Antonio Guiteras.

Fuente: Manual de procedimientos de la CTE Antonio Guiteras.

2. Comunicación institucional en la CTE Antonio Guiteras

La comunicación es una actividad propia del ser humano, inherente al hombre y a la mujer que integran las empresas y la sociedad de forma general. La implantación de un sistema de comunicación empresarial implica la permanente interacción entre los trabajadores y la dirección, a fin de lograr un intercambio de ideas que logre un mejor desempeño y por tanto mayor eficacia y eficiencia en la gestión.

En la CTE Antonio Guiteras la comunicación institucional es concebida como la implicación permanente entre los trabajadores y la dirección, por ello se ejecutan un conjunto de actividades que facilitan y agilizan el proceso de comunicación entre todos los elementos y también con el entorno. Todo ello posibilita el intercambio de ideas, un mejor desempeño, eficacia y eficiencia en la gestión.

Además se conciben propósitos de acción, en las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores de la organización, tomado ello como público interno sin dejar de extender el proceso al público externo que no es menos importante (lo conforman el pueblo, los clientes, suministradores, competidores, instituciones gubernamentales y no gubernamentales) para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la empresa, con la realidad del entorno. Así pues, el proceso de comunicación es tomado como una herramienta de gestión, cuya finalidad es la emisión y recepción de toda la información, planteada como modos de comportamientos, valores, misión y objetivos de la empresa. Los objetivos de la comunicación se basan en el diagnóstico de la comunicación que para cada período de proyección estratégica se realiza con correcciones a partir de la medición periódica de los impactos.

En la empresa se ha avanzado en cuanto a la comunicación institucional, se han presentado como resultados varias publicaciones y actualizaciones de contenido generado relacionadas principalmente con el proceso de producción, seguimiento de las acciones de mantenimientos y trabajo político e ideológico, divulgación de actividades planificadas y ejecutadas por la administración y los factores, vida social de la CTE Antonio Guiteras, cumplimiento de las

recomendaciones realizadas por el Gobierno y el PCC de seguimiento a fechas y eventos importantes y de interés político social. Además se ha podido apreciar un aumento de la interacción de los trabajadores de la empresa, empresas de la UNE, otros perfiles institucionales y personales, aunque se puede trabajar en base a obtener mejores resultados, siendo una limitante las capacidades tecnológicas.

3. Diagnóstico del subsistema del SGICH comunicación institucional en la CTE Antonio Guiteras

Para el análisis se seleccionó un grupo de expertos basados en la representatividad de su ejercicio en el funcionamiento y control de la entidad y en los años de experiencia que posea, con la selección de la presencia de la mayor cantidad de áreas de la empresa, con la intención de no obviar la opinión de ninguno de los departamentos y secciones de la misma.

3.1. Identificación de un grupo de deficiencias en el subsistema de comunicación institucional en la CTE Antonio Guiteras.

A partir del desarrollo de una tormenta de ideas, se determinaron un grupo de deficiencias presentes en el subsistema de comunicación institucional, las mismas son:

- 1- Emisión no sistemática en el boletín informativo.
- 2- El perfil institucional no recibe apoyo por parte de los cuadros.
- 3- Limitaciones tecnológicas para el apoyo de los trabajadores a la página institucional.
- 4- Problemas de accesibilidad y descarga de información en la web.
- 5- Falta la intercomunicación entre directores de forma horizontal y hacia los subordinados de forma descendente.

3.2. Identificación de la deficiencia de mayor repercusión a partir del método Kendall.

A partir de la tormenta de ideas se determina un grupo de problemas que afectan el subsistema de comunicación institucional en la CTE Antonio Guiteras, a partir de esos resultados y con la participación de los expertos, se procede a la identificación del problema de mayor repercusión a partir del Método Kendall, cuyos cálculos se muestran a continuación (tabla 1). La ponderación es de 1 a 5, siendo las de menor puntuación, las de mayor importancia.

Tabla 1: Método Kendall

Problemas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Aij	Δ	Δ^2	Orden de importancia
1	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	46	16	256	5
2	3	3	2	4	4	3	4	2	2	3	30	0	0	3
3	1	1	3	2	1	1	1	1	3	1	15	-15	225	1
4	4	4	5	3	3	5	3	5	5	4	41	11	121	4
5	2	2	1	1	2	2	2	3	1	2	18	-12	144	2
Σ											150		746	

Fuente: elaboración propia.

Datos:

Aij: Ponderación de la característica o causas i, según el experto j.

K: Número de índices.
 m: Número de expertos.
 T: Factor de concordancia.
 W: Coeficiente de concordancia.

Factor de concordancia (T)

$$T = \frac{1}{K} \left(\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij} \right) = 1/5(150) = 30$$

$$\sum_{i=1}^m A_i \leq T$$

Selección de las debilidades según la condición:

Problemas seleccionados:

- Limitaciones tecnológicas para el apoyo de los trabajadores a la página institucional.
- Falta la intercomunicación entre directores de forma horizontal y hacia los subordinados de forma descendente.
- El perfil institucional no recibe apoyo por parte de los cuadros.

Análisis de confiabilidad:

$W \geq 0.5$, lo que equivale a decir, que existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el panel de experto, por lo que el estudio realizado es confiable.

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2(k^3 - k)} = 0.746 \geq 0.5 \text{ Estudio confiable.}$$

Luego de confeccionado el método y de acuerdo a los resultados arrojados por el mismo, se detectó que la deficiencia que más afecta el subsistema de comunicación institucional es las limitaciones tecnológicas para el apoyo de los trabajadores a la página institucional.

Con la participación de los expertos y sobre la base de una tormenta de ideas se determinan las causas y subcausas que pudieran influir en esta deficiencia (Figura 3).

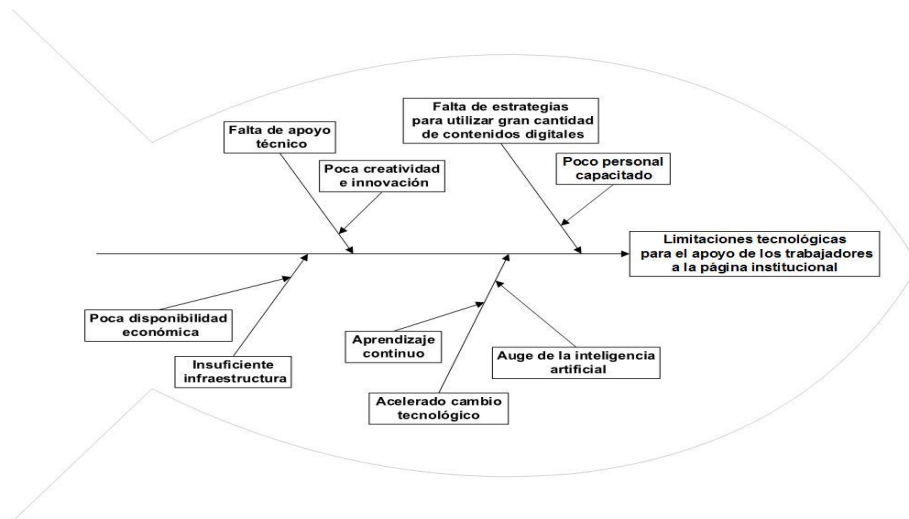


Figura 3. Causa-Efecto.

Fuente: elaboración propia.

3.3. Propuesta de soluciones.

Los elementos analizados en el capítulo anterior proporcionan de manera lógica las deficiencias en el subsistema de comunicación institucional en la entidad objeto de estudio. Se debe prestar especial atención a las limitaciones tecnológicas para el apoyo de los trabajadores a la página institucional, pues a partir del método Kendall es la deficiencia que más afecta al subsistema de comunicación institucional. Con el objetivo de erradicar o mejorar las deficiencias detectadas se desarrolla una tormenta de ideas, la cual arrojó las siguientes posibilidades de acción:

- Utilizar todos los canales de comunicación internos y externos para ampliar el contenido.
- Implementar de forma sistemática el boletín informativo.
- Mejoramiento y ampliación del sistema de Radio Base.
- Potenciar e incentivar el apoyo por parte de los cuadros al perfil institucional.
- Buscar asesoría competente de profesionales en la materia de comunicación.
- Seleccionar al personal a preparar en las técnicas de comunicación institucional que puedan brindar apoyo técnico y así mitigar las limitaciones tecnológicas.
- Realizar evaluaciones periódicas de los resultados del proceso de comunicación, mediante la creación de procedimientos e instrumentos para la medición de su impacto.

Conclusiones

1. Se estableció en el marco teórico de investigación los principales conceptos y definiciones correspondientes a los subsistemas del SGICH, fundamentalmente el referido a la comunicación institucional, así como el procedimiento de las técnicas aplicadas.
2. El diagnóstico al subsistema de comunicación institucional en la CTE Antonio Guiteras arrojó como mayor deficiencia las limitaciones tecnológicas para el apoyo de los trabajadores a la página institucional.
3. Mediante el diagrama causa-efecto se analizaron las causas y subcausas de la deficiencia que más afecta al subsistema de comunicación institucional.
4. A través de la aplicación de una tormenta de ideas se plantearon las posibles soluciones a las dificultades que afectan al subsistema de comunicación institucional.

Referencias bibliográficas

1. Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., y Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de Administración de los Recursos Humanos. Universidad y Sociedad, 11(4), 163-170. Disponible en: <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>.
2. Carter, McNamara, «All About Human Resources and Talent Management», [en línea], 2011, [consulta: 20/3/2016], Disponible en: <<http://managementhelp.org/humanresources/index.htm#add>>
3. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia.
4. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana: Ed. Academia y Félix Valera. 3ª ed. ISBN 978-959-07-1340-8.
5. Fernández Marcos, A. (2013). "Los sistemas de gestión integrada de capital humano".

6. Hernández Darias, I., Salazar Fernández, D., Rodríguez Ariosa, M., y Fleitas Triana, M. S. (2010). Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial. *Ingeniería Industrial* 31(3), 1815-5936.
7. Ishikawa, K. (1997). *Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa*.
8. Metallán, E. D. (2004). *Técnicas de Ingeniería Industrial*. Matanzas.
9. ONN, NC 3002. 2007. *Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación*. 1ra Edición. Ciudad de La Habana : s.n., 2007. págs. 6, 34 y 35.
10. ONN, NC 488. 2006. *Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos-Implementación*. 1ra Edición. Ciudad de La Habana : s.n., 2006. págs. 6, 34 y 35.