



SECCIÓN CIENCIAS TÉCNICAS

Artículo original de investigación

Tecnología de la gestión de los recursos humanos en la implementación del Decreto 53/2021

Armando Cuesta Santos ^{1*} <https://orcid.org/0000-0001-6389-9453>

Silvio Viña Brito ¹ <https://orcid.org/0000-0002-2178-8568>

Aida Rodríguez Hernández ¹ <https://orcid.org/0000-0002-6109-6187>

Sonia Fleitas Triana ¹ <https://orcid.org/0000-0002-2093-464X>

Vania García Fenton ¹ <https://orcid.org/0000-0001-7505-8918>

¹ Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba

* Autor para la correspondencia: armandocuestasantos@gmail.com

Editor

Lisset González Navarro
Academia de Ciencias de Cuba.
La Habana, Cuba

Traductor

Darwin Antonio Arduengo García
Academia de Ciencias de Cuba.
La Habana, Cuba

RESUMEN

Introducción: El problema científico por resolver fue la carencia de un procedimiento para la implementación en la empresa estatal cubana del decreto 53/2021, que establece las pautas para lograr una gestión más eficiente de los recursos humanos, logrando un sistema de gestión con organización técnica del trabajo, diseño de calificadores de cargo por competencias y evaluación de puestos de labor para nuevas escalas salariales. **Objetivo:** Diseñar y aplicar una tecnología de la planificación, organización del trabajo, compensación y cuadro de mando integral de la gestión de los recursos humanos para la implementación del Decreto 53/2021, mediante capacitación por proyectos y en equipo, soportada en webinar para la web 2.0. **Métodos:** Se aplicó en 10 organizaciones superiores de dirección empresarial del país y más de 150 empresas estatales. El curso comprendió compilación de tecnologías en texto (libro) y compilación en dossier (con webinar, videos y documentos); implicó el ciclo Deming insistiendo en las innovaciones de procesos según International Standard Organization y en la investigación-acción, y concluía con un caso de gestión de los recursos humanos (una tarea evaluativa). **Resultados:** La tecnología contribuyó a la implementación del Decreto avalado por el trabajo con la participación y evaluación de algo más de 250 cuadros. **Conclusiones:** Diseño y aplicación de una tecnología de implementación y la intervención mediante capacitación.

Palabras clave: sistema de gestión de recursos humanos; productividad del trabajo

Human resources management technology in the implementation of Decree 53/2021

ABSTRACT

Introduction: The scientific problem to be solved was the lack of a procedure for implementing Decree 53/2021 in Cuban state-owned enterprises, based on more efficient human resources management, achieving a Human Resources Management system with a technically based work organization, the design of competency-based job qualifiers, and job evaluations for new salary scales. **Objective:** To design and apply a technology for planning, work organization, compensation, and a balanced scorecard for Human Resources Management, for the implementation of Decree 53/2021, through ad hoc, project-based, and team-based training, supported by a Web 2.0 Webinar. **Methods:** The course was implemented in ten top business management organizations in the country and more than one hundred and fifty state-owned enterprises. The course included compilation of technologies in text (book) and compilation in dossier (with Webinar, video, and documents); It involved the Deming cycle, emphasizing process innovations according to International Standard Organization and action research, and concluded with Human Resources Management (an evaluative task). **Results:** The technology contributed to the implementation of the Decree 53/2021. The work was supported by the participation and evaluation of just over 250 executives. **Conclusions:** Design and application of an implementation technology and training intervention.

Keywords: human resource management system; labor productivity

INTRODUCCIÓN

Alcanzar en cada escenario futuro de la gestión empresarial una “gestión más eficiente de los recursos humanos”, es un requisito para la mejora continua de la misma, en aras del “incremento de la eficiencia y la productividad del trabajo”, como bien se precisó en el Decreto 53/2021 del Consejo de Ministros relativo a la organización del sistema salarial en el sistema empresarial estatal cubano. ⁽¹⁾ Históricamente se ha mantenido ese objetivo principal en la gestión empresarial, pero en la actualidad no pretendiendo una máxima reducción de personal como en aquellos inicios, sino procurando el mejoramiento del personal y su trabajo; a partir de una eficiente gestión de recursos humanos (GRH), expresada como un sistema integrado por un conjunto de procesos clave con sus conexiones, como se revela en la literatura científica actualizada. ^(2,3,4,5,6,7,8,9,10,11)

En la actualidad las empresas deben poseer un sistema de GRH con sus procesos clave bien conectados para lograr esa gestión más eficiente del personal y su trabajo, y así se ha planteado para la actividad empresarial cubana desde 2007, al enfatizarse en la continuidad del “perfeccionamiento empresarial cubano” en sus normas jurídicas específicas de la Oficina de Normalización Cubana (2007), el Consejo de

Estado (2007) y el Consejo de Ministros (2007), que en sus respectivas actualizaciones han mantenido la necesidad del sistema. ^(10,12,13) Y es necesario en esta contemporaneidad que ese sistema sea estratégico y por competencias laborales.

Sin embargo, en la práctica empresarial cubana, de manera enfática en el período de 2010 a 2020, de modo general no se consideró la asunción de un sistema de GRH, no se relacionaban sus procesos conectados, no se hizo con enfoque estratégico y por competencias, no se llevó a la práctica una organización técnica del trabajo, soslayándose los balances de cargas y capacidades para la determinación de plantillas y los estudios de tiempos y la normación del trabajo, los calificadores de cargo no eran por competencias y perdieron vigencia en su modalidad por funciones, la compensación laboral no alcanzó la debida efectividad y la formación no fue de la calidad requerida en no pocos casos, según se ha reportado en trabajos asociados a la gestión y formación en empresas cubanas. ^(11,14,15,16,17,18,19,20,21,22)

Como lo expresara Raúl Castro en 2021, en su Informe Central al 8vo. Congreso del Partido Comunista de Cuba, en un contexto más general, y luego de reconocer que en materia de la implementación de los Lineamientos y de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se afianza la tendencia del avance:

"[...] todavía se ponen de manifiesto determinadas insuficiencias en la planificación, organización, control y seguimiento de los procesos y en algunos casos reacciones lentas y tardías para corregir las desviaciones, así como falta de integralidad y visión respecto a los niveles de riesgo y deficiencias. Las acciones de capacitación y comunicación social han carecido de la oportunidad, calidad y el alcance requeridos". (23, p. 10)

Una medida trascendente adoptada en 2021 por el Consejo de Ministros, para el aumento de la eficiencia y la productividad del trabajo en la empresa estatal cubana, fue perfeccionar la retribución por el trabajo en el sistema empresarial otorgándole mayor autonomía, a partir de una gestión más eficiente de los recursos humanos. (1) Esa gestión más eficiente requerirá la adopción de un sistema de GRH. Habrá que superar carencias o deficiencias en los procesos de planificación, organización, compensación y control en GRH en la empresa. Y habrá de manifestarse "innovación" conectada a procesos de trabajo y la organización. (24)

Ante la necesidad de consultoría para la implementación del Decreto el problema científico a resolver fue la carencia de un procedimiento o tecnología para el cómo llevar a efectos la implementación en la empresa estatal cubana del Decreto 53/2021, "a partir de una gestión más eficiente de los recursos humanos", logrando un sistema de GRH con una organización técnica del trabajo, diseño de calificadores por competencias y evaluación de cargos sustentando escalas salariales. (1)

El objetivo general fue el diseño y aplicación de una tecnología de planificación, organización del trabajo, compensación laboral y cuadro de mando integral (CMI) de la GRH en la implementación del Decreto 53/2021 en empresas, mediante una capacitación diseñada (curso) sobre la GRH para cuadros, directivos y especialistas empresariales.

MÉTODOS

El tipo de estudio que implicó la investigación-acción desarrollada, comprendió la observación y también la experimentación de tipo secuencial "antes-después". Las 10 OSDE (Organización Superior de Dirección Empresarial), que recibieron la intervención (variable independiente) en la experimentación comprendida en el período de tiempo 2021-2022, aunque ubicadas en la capital cubana, tenían alcance nacional, que comprendían a más de 150 empresas ubicadas en distintas provincias del país, destacando en La Habana la empresa Laboratorios AICA, MediCuba e Internacional Cubana de Tabacos (ICT).

El objeto de estudio mediato (2021 a 2022) lo significaron esas OSDE que comprendieron la experimentación. Y la obser-

vación -esencialmente observación participante-, se desarrolló en el período de 2006 a 2020, comprendiendo un conjunto mayor de empresas que se reflejan en las tesis doctorales y tesis de maestría, tuteladas fundamentalmente por el autor principal de este artículo, devenido objeto de estudio inmediato.

Como material objeto de estudio mediato, con posterioridad al alcance de la tecnología integrada, resultaron las OSDE GEIQ (Grupo Empresarial de la Industria Química), GEMPIL (Grupo Empresarial de la Industria Ligera), SITRANS (Grupo Empresarial del Ministerio de Transporte), GEMAR (Grupo Empresarial de Transporte Marítimo Portuario), GEIC (Grupo Empresarial de la Informática y las Comunicaciones), CORREOS DE CUBA (Grupo Empresarial Correos de Cuba), CUBANACAN (Grupo Empresarial Cubanacan del Ministerio del Turismo), UACC-FAR (Grupo Empresarial UACC del Ministerio de la Fuerzas Armadas Revolucionarias), EMI Transporte FAR de Occidente (Empresa Militar Industrial de Transporte de las FAR-Occidente) y Servicios MES (Grupo Empresarial de Servicios del Ministerio de Educación Superior), así como las empresas AICA (Laboratorios AICA de la OSDE Biocubafarma), MediCuba (Empresa del Ministerio de Salud Pública), GEDEME (Empresa Industrial para la Informática, la Electrónica y las Comunicaciones) e Internacional Cubana de Tabacos (ICT).

A los cuadros de estas empresas, directivos y especialistas le aplicaron concepciones y métodos de la tecnología integrada para el establecimiento de un sistema estratégico de GRH por competencias, después de pasar el curso de GRH, que configuró una "tecnología de planificación, organización del trabajo, compensación laboral y CMI de la GRH en la implementación del Decreto 53/2021". Para alcanzar la tecnología integrada, material objeto de estudio inmediato fueron empresas en las cuales hizo investigación-acción un conjunto de investigadores egresados de doctorados en ciencias o de maestrías en ciencias en la GRH y tutelados por el autor principal. (7,11,17,18,19,20,21,22,25,26,27,28) El resultado de sus tesis comprendieron tecnologías asociadas a la tecnología integrada, así como a los temas del curso de GRH (con denominación no biunívoca): sistema de GRH, planificación estratégica de la GRH, organización del trabajo y compensación laboral.

El diseño de la peculiar capacitación (curso de GRH), también novedad científica, se caracterizó por formación-acción (capacitándose a la vez que se diagnostica o "defecta" y se transforma, similar a la *action-research*) por proyectos y por equipos, soportada en *webinar* para la *web 2.0* relacional (impartida a la vez con presencialidad y a distancia, *on line* o en desconexión), recurriendo a videoconferencias en plataformas zoom, google meet, o jitsi meet, insistiendo en que las acciones a proyectar se focalizaran en innovaciones en procesos, estructuras organizativas y comercialización.

El curso comprendió "compilación en *dossier*" (con *webinar*, video, libro básico y documentos). Implicó el ciclo *deming* con innovación de procesos según ISO e investigación-acción, y concluyó configurando un "Caso" (evaluado) por equipos. Los métodos: análisis documental y observación (investigación-acción), además del experimental, en tanto "el curso" fue intervención. El primero se aplicó a literatura, nacional y extranjera, sobre GRH junto a la observación (tutelados); y el tercero por la intervención por el curso de GRH diseñado.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La investigación realizada por Alfredo Morales fundamentó las NC 3000-3002: 2007 y posibilitó el sistema de GRH (figura 1).^(11,10) Su investigación verificó que procesos desconectados frenaban la productividad.^(11,p.7) A nivel mundial también había esa desconexión reportada en encuesta conjunta de la *Boston Consulting Group* (BCG) y la Federación Mundial de Administración de Personal (WFPMA) en 2008.⁽²⁹⁾

Para la gestión más eficiente se parte de la planificación de la GRH en ese modelo en el que trabajó un conjunto de los tutelados.^(7,17,18,19,20,22,26,27) En el centro del "átomo" va el calificador de cargo integrando los procesos al referirse al

perfil; y todos se integran a la estrategia. La GRH es estratégica cuando se logra el ajuste, la integración, la alineación o coherencia de la GRH con la estrategia de la organización, materializándose de modo que los desempeños individuales tributen al desempeño estratégico organizacional. El diseño de nuevos calificadores de cargo es foco en la implementación del Decreto 53/2021.

Ese modelo ha de ser consecuente con sus enfoques, como se ha hecho por investigadores que los aplicaron y como se ha exigido en la implementación (2021 y 2022), que se evidencia en la bibliografía básica dada en curso de GRH.^(5,6,7,17,19,22,25,26,27,28,30) Y además, esa bibliografía que fue el libro del autor principal, se dispuso por el MTSS como soporte de dicha implementación, ubicándolo en su sitio *web* desde el 30 de julio de 2021 (<https://www.mtss.gob.cu/descargas/>), junto a la tesis doctoral del presidente, (<https://www.mtss.gob.cu/descargas/bibliografia-tesis-doctorado-presidente>) por el pilar de ciencia e innovación a la gestión y su valor metodológico en esta decisiva medida para la transformación empresarial.⁽²⁴⁾ Los enfoques son estratégicos, sistémicos, interdisciplinar, transdisciplinar, participativo, a procesos y de competencias.

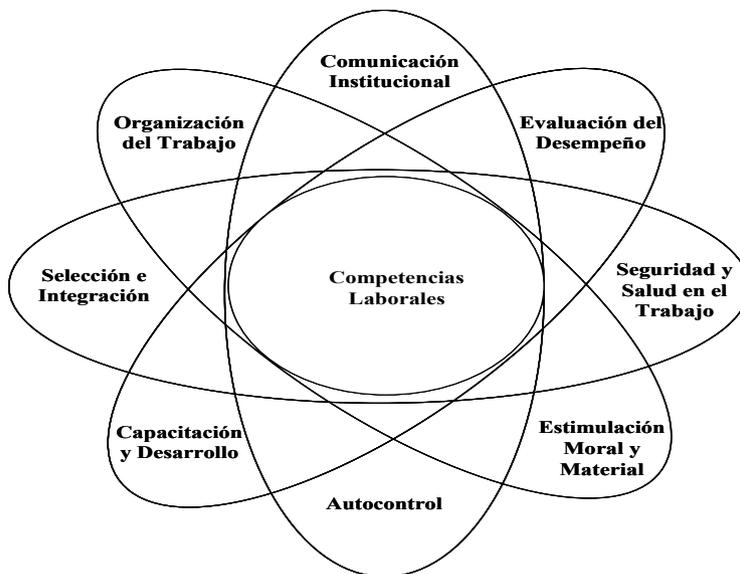


Fig. 1. Procesos del modelo de GRH de las NC 3000, 3001 y 3002: 2007^a

a Aunque la familia de las NC 3000, 3001, 3002: 2007, que se emitieron en 2007 por la Oficina Nacional de Normalización, se derogaron en la práctica en 2015, su contenido ha continuado utilizándose por los autores, tanto en su labor tutelar y de consultoría como de docencia de postgrado en el país y en el extranjero, por su vigente valor de referente teórico y metodológico. Esas NC fueron derivación fundamental de la tesis doctoral defendida por Alfredo Morales

Hay un conjunto de figuras y tablas, reflejadas en diagramas utilizadas en el curso de GRH, que son los hitos fundamentales de la tecnología integrada en la implementación del Decreto 53/2021. Aquí esos hitos se enuncian, comprendiendo las invariantes de planificación, organización, compensación y CMI que son componentes del ciclo *deming*. Todos expresan la "arquitectura" de la GRH en su funcionalidad. Esos hitos configurando la "tecnología de planificación, organización, compensación y CMI de la GRH en la implementación del Decreto 53/2021", que no se expresan en esa linealidad 1, 2, 3 dados sus entramados o complejidad, son los siguientes:

- asunción de un sistema de GRH reflejado por un modelo, con sus conexiones de procesos clave: el del "átomo" (ver figura 1) de la NC 3000-3002: 2007;
- asumir a la organización del trabajo con su conducción metodológica como base técnica fundamental del sistema de GRH. Crear comisión de expertos;
- consecuencia con el enfoque estratégico de la GRH, alineada, coherente o integrada a la estrategia, de modo que los desempeños individuales (en cuyos perfiles van las "conductas estratégicas") tributen al desempeño estratégico organizacional;
- consecuencia con el resto de los enfoques: sistémico, interdisciplinar, transdisciplinar, participativa, a procesos y por competencias laborales;
- partir de la planificación estratégica de la GRH consecuente con los "objetivos estratégicos", diseñar el CMI, desarrollar el "programa de acciones" con énfasis en innovaciones relativas a organización del trabajo y salarios: van los **Gantt** después de la determinación de plantillas;
- balances de cargas y capacidades en la determinación de plantillas y su optimización con **Gantt** de procesos y de impactos;
- planificar las fases de la compensación laboral, con énfasis en la salarial;
- asumir los 2 nuevos procesos clave de análisis y diseño de puestos y evaluación de puestos: determinar los nuevos calificadores de cargo por competencias -mediante método de expertos-, y evaluar las complejidades para basar las escalas salariales, y configurar compensaciones extra salariales y psicosociales.
- se itera el ciclo.

Pero antes de referirnos a la planificación inserta en la organización del trabajo, se quiere destacar la arquitectura de la GRH, que insiste en su funcionalidad (figura 2), de modo que no perdamos la visión del sistema y su funcionalidad: que "los arboles no nos impidan ver el bosque".

La existencia del perfil es base de los procesos, donde se refleja su interacción, de donde "salen" los cargos (ver figura 2).

Si esos procesos no tributan a la estrategia esos procesos no serían los apropiados, o se rediseñan para que sí tributen. Después, no se podrá hacer la planeación si no se dispone de los perfiles. No se podría hacer la selección si se desconocen las competencias, y no se podría fundamentar la formación, ni las "brechas". Y no se podría realizar la evaluación del desempeño, constituyendo a la vez el sustento de la compensación. O no se sabrá del empleado, si se le declara incompetente (o no idóneo) y por ello cambiarlo del cargo. Todo eso refleja el diagrama de bloques, con sus lazos de feed-back. Después se inicia la "tecnología de planificación..." integrada, manifiesta en la figura 3.

Esa planificación ubicada en la organización del trabajo tiene 2 vertientes: la determinación de la plantilla idónea y la optimización de la plantilla a la vez, se diseña el control por el CMI, pero la base técnica de esa planificación y de toda la GRH es la organización del trabajo que se define como:

"3. 83 Organización del trabajo. Proceso que integra en las organizaciones al capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores". (10, p. 19)

Por la trascendencia metodológica de esa definición se está insistiendo en que su accionar implica la conducción metodológica del ciclo *deming*: PHVA: planear (P), hacer (H), verificar (V) y actuar (A). Y ese accionar comprenderá gestión de la calidad (ISO 9001: 2015) junto a gestión de la innovación (ISO 56002: 2019) como lo destacó el presidente en su tesis doctoral "Sistema de gestión del gobierno basado en ciencia en innovación para el desarrollo sostenible en Cuba". (31,32,24) Y además, en esa definición, hay que mantener conquistas de la Revolución, como es la de velar por los "niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales"; pues no es a cualquier costo esa "productividad": hay que preservar esos niveles.

Entre las competencias de los gestores, la innovación es fundamental en su nexos con la organización del trabajo. (33,34) En el quehacer para el logro de la tecnología integrada, se asumió la definición ofrecida por Mercedes Delgado: "La innovación es entendida como todo cambio que se realiza en la práctica, sea nuevo o mejorado, de un producto o servicio, un proceso o la organización, para generar resultados en función de los objetivos trazados". (35,p.71) La definición de competencia

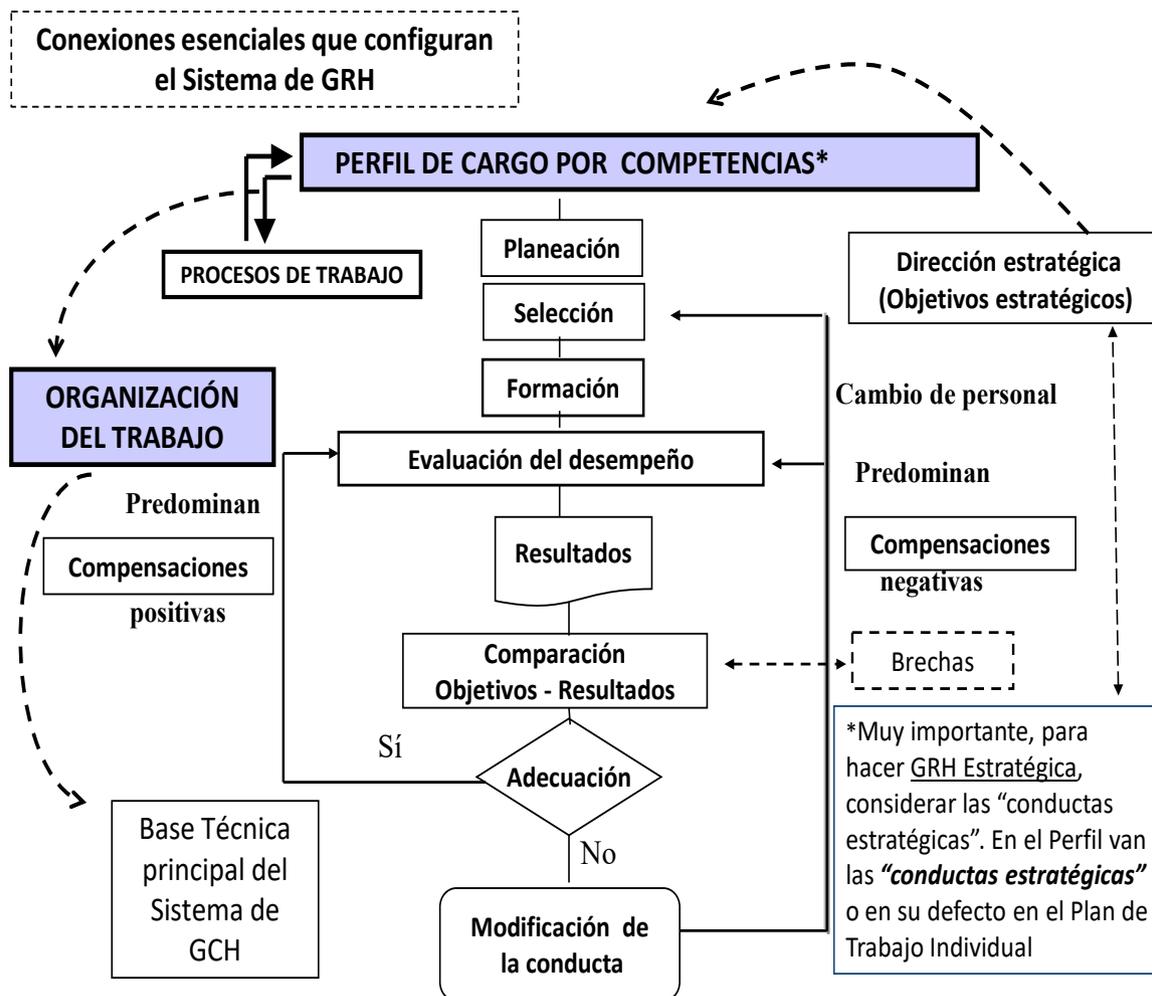


Fig. 2. Funcionalidad del sistema de gestión de los recursos humanos, el perfil de cargo por competencias en su nexos con procesos clave

laboral, asumida, derivada del concepto de Fidel sobre capital humano, es la tomada de la NC 3001: 2007 y expresada por Morales en su tesis doctoral: "Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador[...]". (11, p-27,34) No pocos de los tutelados trabajaron la gestión por competencias, para diseñar calificadores destacando la técnica delphi o de expertos. (28,36,37,38)

En literatura sobre GRH el tratamiento de la planificación de RH con la organización del trabajo ha sido escaso o nulo, solo bosquejada en ediciones recientes de clásicos, pero sí se ha tratado en ingeniería industrial. (8,9,39,40) Eso se superó por el modelo de Morales expreso en las NC 3000-3002: 2007. Y aunque el impacto esencial en el mejoramiento de la GRH se alcanza por el proceso de organización del trabajo, esa mejora se ha buscado también por otros procesos, como forma-

ción, evaluación del desempeño, competencias y compromiso. (36,37,38) En "Programación de acciones" irá la compensación porque el Decreto autonomiza escalas. Además, considerar fases, donde va el calificador para complejidades. (30) Las fases de compensación laboral (con énfasis en la compensación salarial actual), a considerar en la implementación del Decreto, son las siguientes: (30)

- análisis y descripción de puestos de trabajo;
- evaluación de puestos de trabajo (donde son clásicos los métodos de jerarquizaciones, comparativos por factores y de sistemas por puntos);
- estudios comparativos;
- determinación de la compensación laboral (4.1 determinación de los salarios, sistema de pago, 4.2 determinación de estimulaciones extra salariales, 4.3 determinación de la estimulación psicosocial o espiritual).

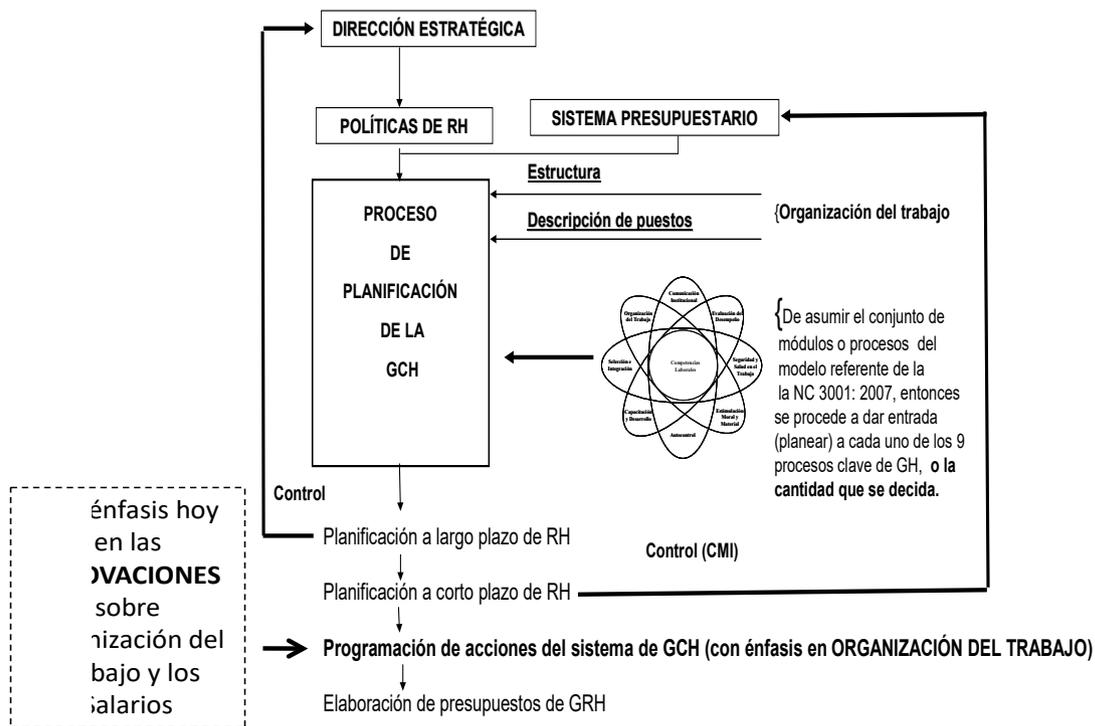


Fig. 3. Proceso sistémico de la planificación de la GRH comprendiendo la mejora continua u optimización en aras del aumento de productividad del trabajo.

La planificación de 2 nuevos procesos clave de GRH, descentralizados ahora, a nivel de OSDE y empresa: análisis y descripción de puestos y evaluación de puestos se destacan en sus funciones y conexiones en la figura 4.

Se recuerda aquí, como se ha expuesto en el libro Tecnología de gestión de recursos humanos que, al proceder a la determinación de la plantilla idónea, habrá que mantener consecuencia con los conceptos de PA (plantilla actual), POE (plantilla objetiva existente), POP (plantilla objetiva proyectada), las pérdidas previsibles de la POE y $Ne_i = Q/C$. En esa vertiente es fundamental prever la carga de trabajo (Q) para el escenario estratégico trazado. ⁽³⁰⁾ En "programación de acciones", finalmente, habrá que valorar el impacto de cada una de las "acciones" de ese "programa". Y hay que estimar la evaluación del impacto de cada una de esas "acciones" mediante Gantt: con indicadores económicos, psicológicos, sociales y medioambientales. Y eso se realiza con otro Gantt, para lo cual deberá alcanzarse el "macheo" entre las "acciones" o "procesos" y su impacto. Va un diagrama de Gantt en la planeación de procesos o sus "acciones" de GRH, y otro diagrama de Gantt de impacto en los indicado-

res de las "acciones" de GRH (donde van la productividad del trabajo [Pt], la dinámica de la Pt [DPT], correlación aumento de salario medio-aumento de productividad [$f = DS_m / DPT$], aprovechamiento de la jornada laboral [AJL], e intangibles tales como sentido de compromiso [Sc], percepción de perspectivas [Cp], liderazgo [Csd], clima psicosocial [Cpsico] o satisfacción laboral).

Respecto a las "acciones", a la vez que se hace innovación, por ejemplo, con nueva Plant Layout, o nuevo alumbrado, o encapsulamientos de ruidos, o rediseño de perfiles, o Learning Organization, habrá que buscar el impacto con indicadores: ¿en cuánto aumentará el VP, la AJL, o la Pt?, ¿en cuánto aumentará el Sc, la Cp, el Csd, o la satisfacción laboral? Y seguido de todo eso, después se diseña el CMI, que es cierre del Deming. Y con el fragmento de tabla que sigue, (tabla 1), se quiere destacar los componentes principales del mismo, donde los objetivos estratégicos de entrada, definitivamente son controlados y evaluados. Con posterioridad se itera, corresponde nuevo ciclo, para buscar una "gestión más eficiente de los recursos humanos", en aras del "incremento de la eficiencia y la productividad del trabajo". ⁽¹⁾

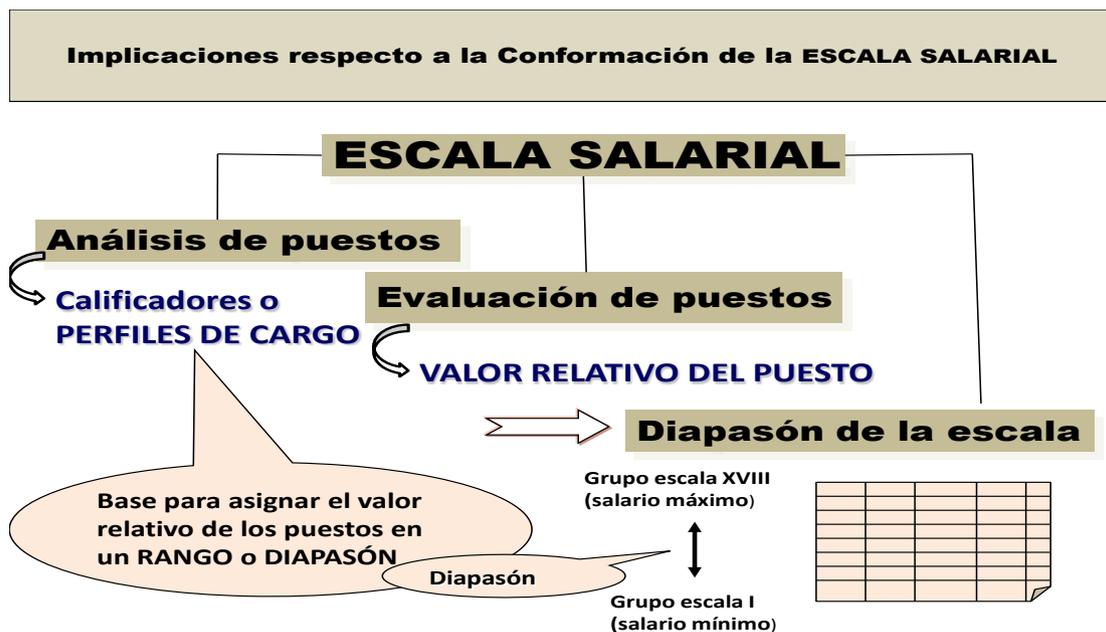


Fig. 4. Procesos clave de gestión de los recursos humanos en la conformación de nuevas escalas salariales

Conclusiones

Poseer un sistema de GRH estratégico y por competencias, con calificadores de cargo ajustados a la empresa y configuración de escalas salariales autóctonas, son exigencias para una gestión más eficiente de los RH en el Decreto 53/2021. El curso de GRH ofrecido a OSDE y empresas para la implementación del Decreto, habilita a sus cuadros, directivos y especialistas en la “Tecnología de planificación, organización, compensación y CMI de la GRH” argumentada. Hay Avales de cuadros y especialistas de OSDE y empresas sobre la contribución del curso de GRH y la tecnología, en la implementación del Decreto 53/2021.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Consejo de Ministros. Decreto 53/2021. De la organización del sistema salarial en el sistema empresarial estatal cubano (GOC-2021-847-EX80). Gaceta Oficial de Cuba. 16 de septiembre de 2021.

2. Báez RA, Zayas PM, Velásquez R, León YO. Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas. Ingeniería Industrial [Internet]. 2019 [citado 15 oct 2023];40(1):14-23. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360458834003>

3. Cuesta A. Tecnología de gestión de recursos humanos. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba [Internet]. 2019 [citado 20 oct 2024];9(3). Disponible en: <https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/viewFile/699/717>

4. Konopaske R, Ivancevich JM, Matteson MT. Organizational Behavior and Management, 2018, New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-259-89453-4

5. Cuesta A, Fleitas S, García V, Anchundia A, Mateus L. Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. Ingeniería Industrial [Internet]. 2018 [citado 20 nov 2023];34(1):24-35. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100004&lng=es&nrm=iso

6. Cadalzo Y, Caballero I, Becerra M J. La gestión de capital humano en empresas del sector biotecnológico cubano. Ingeniería Industrial [Internet]. 2017 [citado 4 dic 2022];38(1):18-31. Dis-

Tabla 1. Cuadro de mando integral de una empresa: objetivos, indicadores y metas

| Objetivos estratégicos hasta 2022 | Indicador | Expresión de cálculo | Valor de referencia | Metas anuales 2020 2021 2022 |
|---|--|---|---------------------|------------------------------|
| 1. Lograr un 100 % de asistencia a los servicios solicitados por los clientes | Coefficiente de asistencia | Cantidad de clientes asistidos/ Cantidad de solicitudes de servicios | 100 % | 70/90/100 |
| 2. Garantizar satisfacción de clientela por el logro de la calidad | Coefficiente de satisfacción del cliente | Cantidad de clientes satisfechos/Cantidad de clientes asistidos | 100 % | 80/90/100 |

- ponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000100003&lng=es&nrm=iso
7. Silva Y. Metodología para el diseño del sistema de gestión integrada del capital humano en la empresa laboratorios farmacéuticos AICA, Tesis de Maestría en opción al título de Máster en Gestión de Recursos Humanos, 2016, La Habana: CUJAE.
 8. Chiavenato I. Administración de recursos humanos (El capital humano de las organizaciones), 2011, Novena edición, México: McGraw-Hill, 2011. ISBN: 978-607-15-0560-6
 9. Werther W B, Davis K. Administración de recursos humanos (El capital humano de las empresas), 2008, Sexta edición, México: McGraw-Hill. ISBN: 978-970-10-5913-5
 10. Oficina Nacional de Normalización. NC 3000-3002:2007: "Sistema de gestión integrada de capital humano. Vocabulario, Requisitos e Implementación", 2007.
 11. Morales A. Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos, Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, 2006 [citado 25 feb 2020], La Habana: CUJAE. Disponible en: <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/>
 12. Consejo de Estado. Decreto Ley No. 252 "Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano", de 7 ago 2007, La Habana, Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
 13. Consejo de Ministros. Decreto No. 281 Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, de 16 de agosto de 2007, La Habana, Ed. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
 14. Cuesta A. Optimización del capital humano y aumento de la productividad del trabajo en la empresa. Revista Economía y Desarrollo [Internet]. 2019 [citado 29 may 2022];162(3). Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-01062023000100015&lng=es&tling=es
 15. Gemar G, Negrón AM, Lozano C, Guzmán VF, Rosado N. Procedure for the continuous improvement of human resource management. Ingeniería e Investigación [Internet]. 2019 [citado 25 jul 2023];39(1). Disponible en: <http://dx.doi.org/10.15446/ing.investig.v39n1.72402>
 16. Delgado M. Valoración del impacto de la superación de los cuadros en administración pública y empresarial en Cuba, Revista cubana de Administración Pública y Empresarial [Internet]. 2017 [citado 23 jun 2023];1(1):3-18. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/322235063>
 17. Leyva C. Tecnología para la evaluación integrada del desempeño individual en instalaciones turísticas de Holguín, Tesis doctoral, 2016 [citado 14 may 2024], La Habana: CUJAE. Disponible en: <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/>
 18. León Y. Diseño e implementación del procedimiento para la gestión por competencias laborales en la UEB laboratorios NOVATEC, Tesis de Maestría en opción al título de Máster en Gestión de Recursos Humanos, 2016, La Habana: CUJAE
 19. Morejón R. Tecnología para la planificación estratégica de la gestión de los Recursos Humanos en la empresa BRAZCUBA cigarrillos SA, Tesis de Maestría en opción al título de Máster en Gestión de Recursos Humanos, 2014, La Habana: CUJAE
 20. Heredia V. Diseño de un procedimiento de organización del trabajo para la optimización de capital humano durante la aplicación del reordenamiento empresarial en la dirección territorial SEPSA, Tesis de Maestría en opción al título de Máster en Gestión de Recursos Humanos, 2014, La Habana: CUJAE
 21. Hernandez I, Fleitas S, Salazar D. La gestión del capital humano en empresas cubanas y sus particularidades. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura [Internet]. 2011 [citado: 19 jun 2024];17(1):137-48. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/364/36420121008.pdf>
 22. De Miguel M. Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras de Holguín, Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas, 2007 [citado 22 ene 2023], La Habana: CUJAE. Disponible en: <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/>
 23. Castro R. Informe Central al 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba. 17 de abril de 2021. La Habana. Cubadebate: Disponible en: <http://www.cubadebate.cu/especiales/2021/04/17/informe-centralal-8vo-congreso-del-partido-comunista-de-cuba/>
 24. Díaz-Canel M. Sistema de gestión del gobierno basado en ciencia e innovación para el desarrollo sostenible en Cuba. Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, 2021 [citado: 19 de diciembre de 2024], Santa Clara: Universidad Central Marta Abreu de Las Villas (UCLV). Disponible en: <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/>
 25. Barrios G. Estrategia de desarrollo del capital humano en el Grupo Azucarero AZCUBA y sus comunidades hasta el 2030. Tesis de Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial, 2020, La Habana: ESCEG
 26. Sánchez AM. Metodología para la planificación de los recursos humanos en la Sub-dirección de Proyectos de Investigaciones del Trabajo, Tesis de Maestría en opción al título de Máster en Gestión de Recursos Humanos, 2007, La Habana: CUJAE.
 27. Pérez T. La gestión por competencias como centro integrador de las actividades fundamentales de la GRH", Tesis de Maestría, en opción al título de Máster en Gestión de Recursos Humanos, 2006, La Habana: CUJAE.
 28. Hernández I, Salazar D, Rodríguez M, Fleitas S. Estrategia para integrar la gestión del capital humano en la gestión empresarial cubana. Ingeniería Industrial [Internet], 2010 [citado: 27 may 2024];31(3). Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433574002.pdf>
 29. The Boston Consulting Group, Inc. (BCG) and The World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA). Creating People Advantage. Cómo afrontar los desafíos de RRHH en todo el mundo hasta 2015 (Resumen Ejecutivo) [Internet], 2008 [citado: 21 abr 2024]. Disponible en: <http://www.bcg.com>
 30. Cuesta A. Tecnología de gestión de recursos humanos, 2022, La Habana: CITMATEL.
 31. International Standard Organization (ISO) (2015). Sistema de gestión de calidad. Fundamentos y Vocabulario. Norma ISO 9000: 2015, ISO Secretaría Central, Ginebra.
 32. Oficina Nacional de Normalización. Traducción certificada de la Norma Internacional ISO 56002: 2019 [Internet]. 2020 [citado 23 mar 2024]. Disponible en: www.nconline.cubaindustria.cu
 33. Cuesta, A. Organización del trabajo: base de la gestión del capital humano. Revista cubana de Administración Pública y Empresarial [Internet] 2017 [citado 12 ene 2023];1(2):107-20. Disponible en: <http://apyc.esceg.cu/index.php/APyE>

34. Cuesta A, Valencia M. Capital humano: contexto de su gestión: desafíos para Cuba. Ingeniería Industrial [Internet]. 2018 [citado 12 ago 2024];39(2):135-45. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000200135&lng=es&nrm=iso
35. Delgado M. Proyección de innovación en Administración Pública y Empresarial en Cuba. Folletos Gerenciales [Internet]. 2018 [citado 24 sep 2024];22(2). Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/223>
36. Vargas T, Cuesta A. Las competencias para el turismo sostenible. Su determinación empírica. Ingeniería Industrial [Internet]. 2018 [citado 18 feb 2024].39(3):226-36. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000300226&lng=es&nrm=iso
37. Torres S, Cuesta A, Piñero P, Lugo J. Evaluación de competencias laborales a partir de evidencias. Ingeniería Industrial [Internet]. 2018 [citado 17 abr 2024];39(2):124-34. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/3604/360458488003/html/>
38. Ronda G, Leyva C, Cuesta A. Modelo conceptual para evaluar las conductas estratégicas del personal hotelero. Retos Turísticos [Internet]. 2017 [citado 22 abr 2024];16(1). Disponible en: <https://www.semanticscholar.org/paper/Modelo-conceptual-para-evaluar-las-conductas-del-Pupo-Toro/751c857cbf90d54474d78fb59c96132b56dfa692>
39. Jacobs FR, Chase RB. Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros, 13 ediciones, 2014, México: McGraw-Hill.
40. Taylor FW. Scientific Management. Copyright by Frederick Winslow Taylor; 1911, copyright renewed 1939 by Louise M.S. Taylor: Harper & Row, Publishers

Recibido: 5/10/2024

Aprobado: 23/04/2025

Conflictos de intereses

Los autores declaran la no existencia de conflicto de intereses en relación con la investigación presentada.

Contribuciones de los autores

- Conceptualización: Armando Cuesta Santos, Silvio Viña Brito, Sonia Fleitas Triana

- Curación de datos: Armando Cuesta Santos
- Análisis formal: Armando Cuesta Santos
- Adquisición de fondos: Armando Cuesta Santos, Silvio Viña Brito, Aida Rodríguez Hernández, Sonia Fleitas Triana, Vania García Fenton
- Investigación: Armando Cuesta Santos, Silvio Viña Brito, Aida Rodríguez Hernández, Sonia Fleitas Triana, Vania García Fenton
- Metodologías: Armando Cuesta Santos, Silvio Viña Brito, Aida Rodríguez Hernández, Sonia Fleitas Triana, Vania García Fenton
- Administración de proyecto: Armando Cuesta Santos
- Recursos: Armando Cuesta Santos, Silvio Viña Brito, Aida Rodríguez Hernández, Sonia Fleitas Triana, Vania García Fenton
- Supervisión: Armando Cuesta Santos
- Validación: Armando Cuesta Santos, Silvio Viña Brito, Aida Rodríguez Hernández, Sonia Fleitas Triana, Vania García Fenton
- Visualización: Armando Cuesta Santos, Silvio Viña Brito, Aida Rodríguez Hernández, Sonia Fleitas Triana, Vania García Fenton
- Redacción-borrador original: Armando Cuesta Santos

Financiamientos

Armando Cuesta Santos, Silvio Viña Brito, Aida Rodríguez Hernández, Sonia Fleitas Triana, Vania García Fenton a través de la institución CUJAE del MES

Cómo citar este artículo

Cuesta Santos A, Viña Brito S, Rodríguez Hernández A, Fleitas Triana S, García Fenton V. Tecnología de planificación, organización, compensación y cuadro de mando integral de la gestión de los recursos humanos en la implementación del Decreto 53/2021. An Acad Cienc Cuba [internet] 2024 [citado en día, mes y año];15(2):e1698. Disponible en: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/1698>

El artículo se difunde en acceso abierto según los términos de una licencia Creative Commons de Atribución/Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0), que le atribuye la libertad de copiar, compartir, distribuir, exhibir o implementar sin permiso, salvo con las siguientes condiciones: reconocer a sus autores (atribución), indicar los cambios que haya realizado y no usar el material con fines comerciales (no comercial).
© Los autores, 2024.

