



ARTÍCULO ORIGINAL

## Capacidad de Gestión de Recursos Humanos en las empresas

### *Capacity of Human Resources Management in the companies*

Damaris Laudelina Pérez-Hechavarría<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-8689-6431>

Yuniel Bolaño-Rodríguez<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0001-1079-5321>

<sup>1</sup> Empresa Antillana de Salvamento. La Habana. CUBA

<sup>2</sup> Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría. La Habana.

\*Autor para la correspondencia: [damaris.perez@as.transnet.cu](mailto:damaris.perez@as.transnet.cu)

### RESUMEN

En este trabajo, se estudió la capacidad de gestión de recursos humanos en 10 empresas cubanas, a partir de: la aplicación de un instrumento de diagnóstico, la comparación de resultados y el análisis estadístico de las evaluaciones. Se describe un procedimiento para el estudio de la Capacidad de Gestión de Recursos Humanos de la Empresa (C-GRHE) de siete pasos. Como resultados más relevantes, se obtuvo una modelación matemática basada en lógica difusa compensatoria con siete predicados compuestos y 29 predicados simples, lo cual permitió evaluar la C-GRHE. La aplicación y valoración de los resultados determinó las empresas con valores verdaderamente más altos; por otro lado, las del sector ganadero tuvieron bajos valores de capacidad. El análisis específico en cada variable mostró que las del sector biofarmacéutico se destacaron en: capacitación y desarrollo, salario y remuneración salarial, seguridad, y salud del trabajo.

**Palabras clave:** capacidades de gestión empresarial; gestión de recursos humanos; capacidad de gestión de recursos humanos de la empresa; modelación matemática basada en lógica difusa compensatoria.

### ABSTRACT

En este trabajo, se estudió la capacidad de gestión de recursos humanos en 10 empresas cubanas, a partir de: la aplicación de un instrumento de diagnóstico, la comparación de resultados y el análisis estadístico de las evaluaciones. Se describe un procedimiento para el estudio de la Capacidad de Gestión de Recursos Humanos de la Empresa (C-GRHE) de siete pasos. Como resultados más relevantes, se obtuvo

una modelación matemática basada en lógica difusa compensatoria con siete predicados compuestos y 29 predicados simples, lo cual permitió evaluar la C-GRHE. La aplicación y valoración de los resultados determinó las empresas con valores verdaderamente más altos; por otro lado, las del sector ganadero tuvieron bajos valores de capacidad. El análisis específico en cada variable mostró que las del sector biofarmacéutico se destacaron en: capacitación y desarrollo, salario y remuneración salarial, seguridad y salud del trabajo.

**Key words:** *Capacities of enterprise management; human resources management; capacity of human resources management of the company; mathematical model based on compensatory diffuse logic.*

## **Introducción**

El estudio de las capacidades de gestión empresarial es imprescindible para encontrar brechas y oportunidades de mejoras que permitan lograr mayores niveles de desempeño y competitividad [1]. Igualmente, se hace necesaria la comparación entre las empresas para encontrar las mejores prácticas de la gestión empresarial, y así poder establecer mejores estrategias apoyadas en los recursos, capacidades y competencias. En este sentido, se reconocen los resultados de la propuesta de siete capacidades de gestión empresarial que integra 53 variables y 245 elementos, donde una de ellas es la capacidad de gestión de los recursos humanos de la empresa, constituyendo objeto de estudio para este trabajo de investigación [1]<sup>1</sup>.

La gestión del capital humano de forma sistemática, estratégica e integrada desde un enfoque de competencias: es una necesidad urgente si se requieren lograr resultados eficaces, eficientes y competitivos [2]. “La ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio, definitivamente, radicará en el nivel de formación y gestión del talento o de los recursos humanos” [3]. Diferentes investigaciones apuntan que el éxito de la empresa recae cada vez más sobre el nivel competitivo de sus recursos humanos, constituyendo el talento humano una fuente de competitividad de la organización [4].

La gestión de recursos humanos contribuye a elevar y potenciar las habilidades y conocimientos de los empleados, facilita la interacción de grupo y posibilitan la transferencia y almacenamiento del conocimiento, que de una manera u otra, influyen en el rendimiento de la empresa [5; 6].

---

<sup>1</sup>CETDIR, (2021). Instrumento para la Evaluación de Capacidades de Dirección y Gestión Empresarial. Documento de trabajo. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría.

## **CAPACIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS**

La mayoría de las investigaciones consultadas plantean, que la gestión del capital humano basado en un enfoque de competencias, permite lograr mejores resultados en: la satisfacción laboral, el desarrollo del talento humano y la mejora del desempeño laboral; y a su vez, esto permite mejorar el desempeño de las organizaciones [7; 4; 2; 8]. El entorno laboral actual exige de las organizaciones y trabajadores, el uso intensivo del conocimiento para ejecutar procesos cada vez más complejos y dinámicos.

En tal sentido, se hace necesario acompañar los enfoques tradicionales de selección, formación, capacitación, retribución y evaluación del desempeño con prácticas que permitan dar respuesta a los desafíos que impone la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) en las organizaciones [9]. Se incluyen otros aspectos vinculados a la organización del trabajo, el desarrollo de competencias laborales, la estimulación y atención al hombre como enfoque más abarcador que la retribución, la seguridad y salud del trabajo [9].

Se considera el componente humano como un factor determinante de la competitividad de la empresa. Se tiene que incorporar este recurso en el proceso de análisis estratégico, adoptando enfoques de gestión estratégica en el planteamiento de los procesos, tales como: selección, formación, carrera, evaluación y retribución, etc., de manera que estos cumplan sus objetivos de forma congruente con la estrategia general de la organización. Para mejorar la eficiencia del trabajo y el potencial del personal [10].

El reconocimiento del capital humano como activo estratégico relevante, implica la incorporación en los modelos de gestión empresarial, de elementos asociados con la calificación de la fuerza de trabajo, la evolución de la actividad de capital humano, la composición laboral y su distribución en las diferentes actividades y áreas de la empresa, así como, la necesidad de integración del sistema de gestión de capital humano con otros sistemas de gestión de la empresa [11; 12].

A través del capital intelectual de las organizaciones, se garantiza la sustentabilidad de las naciones, además de desarrollar tendencias como: alto desempeño, gestión del conocimiento, tecnologías, intangibles, productividad y competitividad, componentes estratégicos del desarrollo institucional [13; 14].

Por otra parte, diferentes investigaciones revelan que el bajo nivel de satisfacción, desarrollo y desempeño de los trabajadores, está dado entre otros aspectos, a la desmotivación de los trabajadores, deficientes condiciones de trabajo, insuficiente estimulación material y moral, con el deterioro del clima laboral, la insuficiente capacitación y formación de los trabajadores.

Teniendo en cuenta estos aspectos, el trabajo tiene como objetivo: realizar un análisis de los resultados de un estudio de la Capacidad de Gestión de Recursos Humanos en diferentes empresas cubanas, a partir de la aplicación de un instrumento de diagnóstico, la comparación de resultados y el análisis estadístico de las mediciones.

## **Métodos**

Se realizó un análisis y síntesis para determinar las bases teóricas para el desarrollo de la capacidad de gestión de recursos humanos en la empresa. Luego se determinó, el procedimiento para el estudio de la Capacidad de Gestión de Recursos Humanos, y el análisis de los resultados en diferentes empresas cubanas.

### **Bases teóricas para el desarrollo de la capacidad de gestión de recursos humanos de la empresa**

Si las empresas no crean y desarrollan capacidades de Dirección y Gestión para aprovechar las nuevas oportunidades del entorno, así como generar nuevas fortalezas en su funcionamiento interno, entonces no se podrían alcanzar niveles superiores de eficacia, eficiencia y competitividad [15; 16; 1]. El desarrollo de capacidades, es el proceso por medio del cual, las organizaciones obtienen, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus objetivos de desarrollo a largo plazo. Apoyar este proceso, requiere identificar las capacidades claves ya existentes y las capacidades adicionales, que pueden ser necesarias para alcanzar dichos objetivos.

Un estudio muestra la concepción teórica y la estructuración de 7 capacidades de gestión empresarial [1], la cual incluye la capacidad de gestión de recursos humanos. En este sentido, otro trabajo presenta un instrumento para la evaluación de la capacidad de gestión de recursos humanos en una empresa, a partir de considerar 7 variables y 29 elementos como se presentan en la tabla 1.

La selección e integración al empleo debe ser una de las variables mayor peso en la gestión de capital humano. Una correcta selección de personal puede tener resultados de impactos en la eficiencia y productividad de la empresa. Los candidatos a seleccionar e integrar como trabajadores en la organización deben ser adecuados no solo para el puesto sino que también deben ajustarse a la cultura y valores de la empresa [18]. Es importante la realización de promoción y ofertas de empleo, el proceso de contratación e inducción de trabajadores en la empresa [18; 3].

La organización del trabajo es un proceso que integra en las organizaciones al capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo, mediante la aplicación de métodos y procedimientos [19; 20]. En los estudios de organización del trabajo es esencial el estudio de métodos, la medición del trabajo y la normación del trabajo que permite encontrar mejores formas de organización y diseño de los puestos de trabajos lo que sin dudas impacta en un mejor rendimiento y productividad de los recursos humanos en correspondencia con el potencial existente de la empresa [21] <sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Bachtal Y., (2021). Work organization and work psychology theories in the context of Work from Home – A literature-based overview. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilien wirtsch aftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 42, Technische Universität Darmstadt.

## CAPACIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS

**Tabla 1** - Variables y elementos que determinan la capacidad de gestión de los recursos humanos.

Variables	Elementos
1. Selección e integración al empleo	1.1 Promoción y ofertas de empleo.
	1.2 Selección de personal para el empleo.
	1.3 Contratación de trabajadores.
	1.4 Inducción de trabajadores en la empresa.
	1.5 Organización de los expedientes laborales.
2. Organización del trabajo	2.1 Régimen de trabajo y descanso.
	2.2 Plan de organización del trabajo.
	2.3 Estudios de la organización del trabajo.
	2.4 Diseño de los puestos de trabajos.
	2.5 Organización y servicio de los puestos de trabajos.
	2.6 Normación del trabajo.
3. Capacitación y desarrollo de competencias laborales	3.1 Determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo de competencias del talento humano.
	3.2 Diseño del plan de capacitación de la empresa.
	3.3 Implementación de acciones de capacitación.
	3.4 Evaluación del impacto de la capacitación.
4. Salario y remuneración laboral.	4.1 Diseño del sistema de salario y remuneración.
	4.2 Implementación del sistema de salario y remuneración.
	4.3 Evaluación del impacto del salario y la remuneración.
5. Estimulación y atención al hombre.	5.1 Estimulación y reconocimiento moral.
	5.2 Estimulación material.
	5.3 Atención al Hombre.
6. Seguridad y salud del trabajo.	6.1 Sistema de gestión de la seguridad y salud del trabajo.
	6.2 Identificación, análisis y evaluación de peligros y riesgos laborales.
	6.3 Acciones de prevención de riesgos laborales.
	6.4 Equipos y medios de protección del trabajo.
	6.5 Mejoras del diseño ergonómico de los puestos de trabajo.
7. Evaluación del desempeño e idoneidad demostrada.	7.1 Reglamentos para la evaluación del desempeño y la idoneidad demostrada.
	7.2 Evaluación parcial y anual de los trabajadores.
	7.3 Funcionamiento del comité de expertos de la idoneidad demostrada.

Fuente: Pérez Hechavarría D. L., y otros (2022).

La capacitación y desarrollo de competencias laborales puede constituir un factor de ventaja competitiva de las organizaciones que apuestan por el crecimiento profesional de sus empleados [22; 23; 24]. Antes del diseño del plan de capacitación y formación en una empresa hay que determinar las necesidades de capacitación y desarrollo de competencias de los trabajadores con un enfoque hacia el talento humano [5]. De igual forma es esencial la evaluación del impacto (antes, durante y después) de implementación de las acciones de capacitación, formación y desarrollo de los recursos humanos [25; 26].

El salario y la remuneración laboral son elementos que toda empresa debe garantizar en función de la compensación y satisfacción laboral en búsqueda del mejor esfuerzo, desempeño y resultados de los empleados en su puesto de trabajo [3]. En el diseño de un sistema salarial y de remuneración debe considerarse la estructura organizativa y de dirección, el diseño y evaluación de los puestos de trabajo y garantizar los principios de equidad, diferenciación, proporcionalidad y dinámica [25; 27].

## **D. L. PÉREZ-HECHAVARRÍA, Y. BOLAÑO-RODRÍGUEZ**

La estimulación y atención al hombre son elementos necesarios dentro de la compensación laboral para lograr mayores niveles de satisfacción de los empleados [24]. La estimulación al trabajo es un proceso clave de la actual gestión de recursos humanos con enfoque estratégico, destacando su nexo fundamental con el buen desempeño en el trabajo y la motivación laboral, resaltando en la retribución e incentivos laborales, así como la estimulación psicosocial o espiritual [28]<sup>3</sup>.

Garantizar la seguridad y salud de los trabajadores en el ámbito laboral es un deber del empresario y a su vez una exigencia por diversas organizaciones mundiales y en todos los países. Las empresas deben diseñar, implementar y evaluar un sistema de gestión de la seguridad y salud del trabajo donde todos los actores (empleadores y trabajadores) contribuyan a la eficacia de dicho sistema con un enfoque de prevención de riesgos laborales [29]. Los estudios para la identificación, análisis y evaluación de peligros y riesgos laborales son esenciales para la elaboración de planes de acciones de prevención de riesgos laborales [30].

La evaluación del desempeño laboral debe responder a la identificación de brechas de competencias para diseñar estrategias de fortalecimiento y mejora, que promuevan logros de metas y/o resultados planificados [31; 32]. Es importante que las empresas diseñen reglamentos para la evaluación del desempeño y la idoneidad demostrada de sus trabajadores, en función de proponer indicadores generales y otros específicos que sean dinámicos para los diferentes y variados puestos de trabajos [33].

### **2.2 Procedimiento para el estudio de la Capacidad de Gestión de Recursos Humanos en diferentes empresas cubanas**

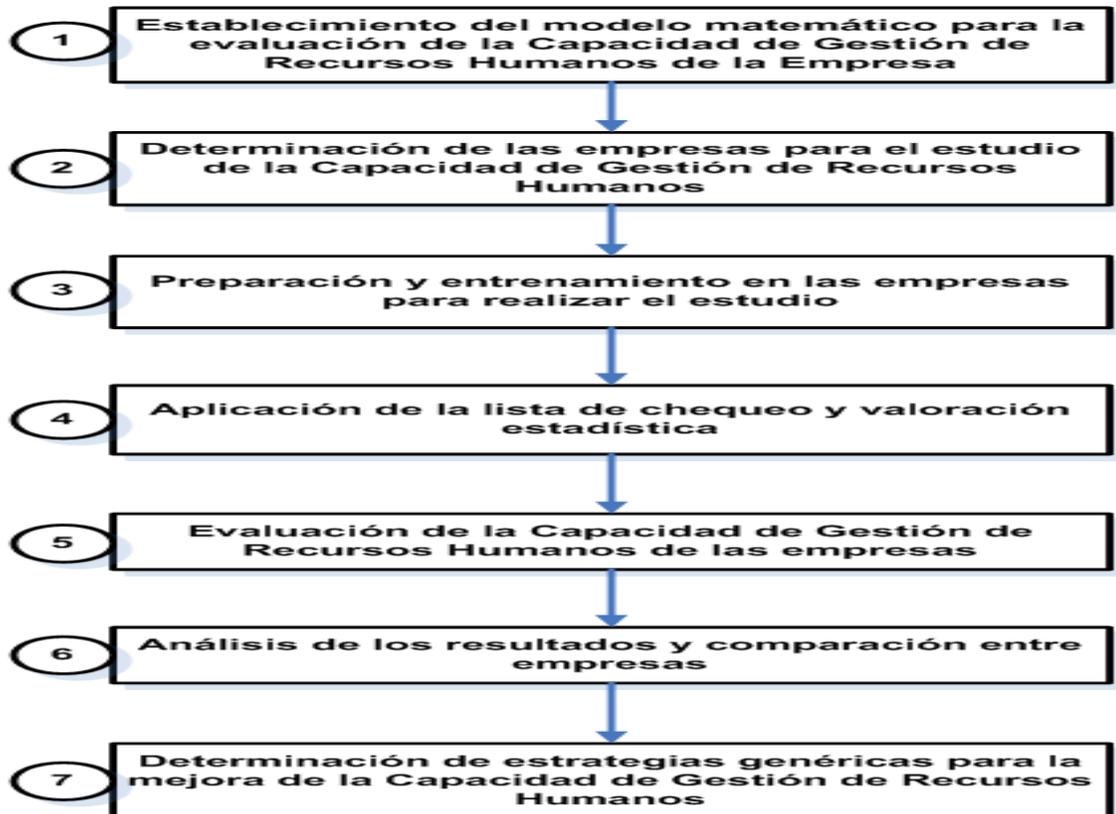
Para poder realizar un estudio de la Capacidad de Gestión de Recursos Humanos en diferentes empresas se ha diseñado un procedimiento que consta de 7 pasos como se puede observar en la figura 1. Dicho procedimiento, permite realizar comparaciones entre las empresas para estudiar las mejores prácticas, así como, determinar las estrategias de mejoras de la capacidad de gestión de recursos humanos en alguna empresa en particular.

El procedimiento se basa en las 7 variables y 29 elementos que determinan la capacidad de gestión de los recursos humanos [1; 34], que recoge también la bases del modelo de gestión integrada de recursos humanos [35] y del Modelo de Gestión de Recursos Humanos (GRH) de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) [16].

---

<sup>3</sup> Rada Vanegas, Y. M y otros, (2016). Modelos de Compensación Salarial en un Entorno Laboral. Trabajo de grado. Universidad "Sergio Arboleda". Colombia.

## CAPACIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS



**Fig. 1** - Representación gráfica del procedimiento para el estudio de la Capacidad de Gestión de Recursos Humanos en diferentes empresas.

En el primer paso, se realiza el establecimiento del modelo matemático para la evaluación de la Capacidad de Gestión de Recursos Humanos basado en la lógica difusa compensatoria, como se muestran en las tablas 2a, 2b y en la figura 2 se expone el árbol lógico de predicados.

La utilización de la modelación matemática basada en lógica difusa compensatoria se justifica, al ser la Capacidad de gestión de Recursos Humanos de la Empresa (C-GRHE) un término que engloba muchos elementos, conocimientos y la comprensión de comportamientos prácticos, los cuales no se observan de manera explícita y que normalmente se evalúan a través de expertos.

De acuerdo con esto, se hace muy pertinente la utilización de la Lógica Difusa Compensatoria para modelar matemáticamente la (C-GRHE). Esto se realiza con ayuda de formulaciones verbales o conceptuales que representan predicados simples y compuestos que se integran en un predicado compuesto final (ver tablas 2, 3 y figura 2).

## D. L. PÉREZ-HECHAVARRÍA, Y. BOLAÑO-RODRÍGUEZ

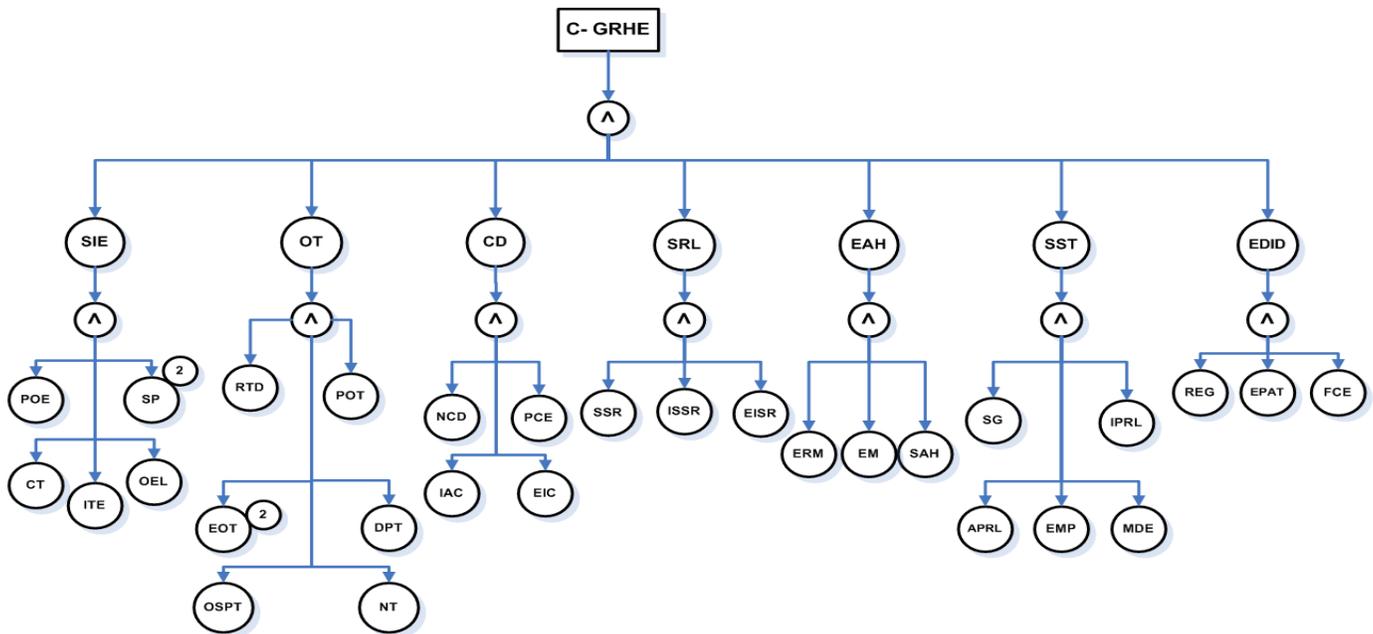
**Tabla 2** - Modelación matemática de la Capacidad de Gestión de Recursos Humanos de la Empresa (C-GRHE).

Formulaciones verbales de los predicados	Ecuación matemática
<p>Una empresa X tiene una alta Capacidad de Gestión de Recursos Humanos de la Empresa (C-GRHE) si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza de forma efectiva la selección e integración al empleo (SIE).</li> <li>• Se logra una buena organización del trabajo (OT).</li> <li>• Se logra buena capacitación y desarrollo de competencias laborales (CD).</li> <li>• Es efectivo el sistema de salario y remuneración laboral (SRL).</li> <li>• Se implementa de forma efectiva un sistema de estimulación y atención al hombre (EAH).</li> <li>• Tiene implementado un sistema de gestión de seguridad y salud del trabajo (SST).</li> <li>• Se realiza de forma adecuada la evaluación del desempeño laboral y la idoneidad demostrada (EDID).</li> </ul>	$C-GRHE(x) = SIE(x) \wedge OT(x) \wedge CD(x) \wedge SRL(x) \wedge EAH(x) \wedge SST(x) \wedge EDID(x)$ <p style="text-align: center;">ó</p> $C-GRHE(x) = \sqrt[7]{SIE(x) * OT(x) * CD(x) * SRL(x) * EAH(x) * SST(x) * EDID(x)}$
<p>Una empresa X realiza de forma efectiva la selección e integración al empleo (SIE) si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza de forma efectiva y sistemática la promoción y ofertas de empleos (POE).</li> <li>• Se realiza de forma muy efectiva la selección de personas para el empleo (SP).</li> <li>• Se cumple a un alto nivel con la contratación de trabajadores (CT).</li> <li>• Se realiza a un alto nivel el proceso de inducción de trabajadores que se han incorporado en la empresa (ITE).</li> <li>• Existe una excelente organización y completamiento de los expedientes laborales (OEL).</li> </ul>	$SIE(x) = POE(x) \wedge SP^2(x) \wedge CT(x) \wedge ITE(x) \wedge OEL(x)$ <p style="text-align: center;">ó</p> $SIE(x) = \sqrt[6]{POE(x) * SP^2(x) * CT(x) * ITE(x) * OEL(x)}$
<p>Una empresa X logra una buena organización del trabajo (OT) si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cumple a un alto nivel lo establecido en el régimen de trabajo y descanso (RTD).</li> <li>• Se elabora a un alto nivel el plan de organización del trabajo (POT).</li> <li>• Se realizan de forma muy efectiva estudios sistemáticos de la organización del trabajo (EOT).</li> <li>• Se logra a un alto nivel el diseño de los puestos de trabajos enriquecidos con un perfil amplio (DPT).</li> <li>• Se realizan a un alto nivel estudios de la organización y servicio de los puestos de trabajos en función del aumento de la productividad del trabajo (OSPT).</li> <li>• Se realiza a un alto nivel la normación del trabajo a partir de la aplicación de métodos y técnicas (NT).</li> </ul>	$OT(x) = RTD(x) \wedge POT(x) \wedge EOT^2(x) \wedge DPT(x) \wedge OSPT(x) \wedge NT(x)$ <p style="text-align: center;">ó</p> $OT(x) = \sqrt[7]{RTD(x) * POT(x) * EOT^2(x) * DPT(x) * OSPT(x) * NT(x)}$
<p>Una empresa X logra buena capacitación y desarrollo de competencias laborales (CD) si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza a un alto nivel el diagnóstico y determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo del talento humano (NCD).</li> <li>• Se elabora a un alto nivel el plan de capacitación de la empresa que integra diversas y variadas formas de capacitación (PCE).</li> <li>• Se logra una alta implementación de las acciones de capacitación diseñadas (IAC).</li> <li>• Se realiza a un alto nivel la evaluación del impacto de las acciones de capacitación que se han implementado en la empresa (EIC).</li> </ul>	$CD(x) = NCD(x) \wedge PCE(x) \wedge IAC(x) \wedge EIC(x)$ <p style="text-align: center;">ó</p> $CD(x) = \sqrt[4]{NCD(x) * PCE(x) * IAC(x) * EIC(x)}$

## CAPACIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS

**Tabla 3** – Continuación de la Modelación matemática de la Capacidad de Gestión de Recursos Humanos de la Empresa (C-GRHE).

<p>En una empresa X es efectivo el sistema de salario y remuneración laboral (SRL) si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza a un alto nivel el diseño del sistema de salario y remuneración (DSSR).</li> <li>• Se logra implementar a un alto nivel el sistema de salario y remuneración (ISSR).</li> <li>• Se evalúa el impacto del sistema de salario y la remuneración (EISR).</li> </ul>	$SRL(x) = DSSR(x) \wedge ISSR(x) \wedge EISR$ <p style="text-align: center;">ó</p> $SRL(x) = \sqrt[3]{DSSR(x) * ISSR(x) * EISR(x)}$
<p>Una empresa X implementa de forma efectiva un sistema de estimulación y atención al hombre (EAH) si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se aplican a un alto nivel acciones integrales de estimulación y reconocimiento moral a los trabajadores de la empresa (ERM).</li> <li>• Se aplican a un alto nivel acciones integrales de estimulación material a los trabajadores de la empresa (EM).</li> <li>• Se logra de forma efectiva la implementación de un sistema de atención al hombre (SAH).</li> </ul>	$EAH(x) = ERM(x) \wedge EM(x) \wedge SAH(x)$ <p style="text-align: center;">ó</p> $EAH(x) = \sqrt[3]{ERM(x) * EM(x) * SAH(x)}$
<p>Una empresa X tiene implementado un sistema de gestión de seguridad y salud del trabajo (SST) si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se diseña e implementa a un alto nivel un sistema de gestión de seguridad y salud del trabajo (SGSST).</li> <li>• Se realiza de forma efectiva y periódica una identificación, análisis y evaluación de peligros y riesgos laborales (IPRL).</li> <li>• Se implementan a un alto nivel acciones de prevención de riesgos laborales (APRL).</li> <li>• Se logra a un alto nivel la existencia de equipos y medios de protección del trabajo que son muy utilizados por el personal (EMPT).</li> <li>• Se revisa y se realizan mejoras a un alto nivel del diseño ergonómico de los puestos de trabajos (MDE).</li> </ul>	$SST(x) = SGSST(x) \wedge IPRL(x) \wedge APRL(x) \wedge EMPT(x) \wedge MDE(x)$ <p style="text-align: center;">ó</p> $SST(x) = \sqrt[5]{SGSST(x) * IPRL(x) * APRL(x) * EMPT(x) * MDE(x)}$
<p>Una empresa X realiza de forma adecuada la evaluación del desempeño laboral y la idoneidad demostrada (EDID) si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha elaborado y puesto en práctica a un alto nivel los reglamentos para la evaluación del desempeño y la idoneidad demostrada (REG).</li> <li>• Se realiza con una alta calidad la evaluación parcial y anual de los trabajadores (EPAT).</li> <li>• Se logra un efectivo funcionamiento del comité de expertos de la idoneidad demostrada (FCE).</li> </ul>	$EDID(x) = REG(x) \wedge EPAT(x) \wedge FCE(x)$ <p style="text-align: center;">ó</p> $EDID(x) = \sqrt[3]{REG(x) * EPAT(x) * FCE(x)}$



**Fig. 2.** Árbol de predicados de la modelación matemática de la C-GRHE basada en lógica difusa compensatoria.

En el paso 2 se determinan las empresas en las que se va a realizar el estudio, a partir de considerar diferentes organizaciones de diversos sectores de la economía cubana. Se considera como relevante el interés que tienen las empresas seleccionadas en la realización de este estudio, así como, las posibilidades de compartir las informaciones del mismo con todas las empresas que se sometieron al estudio.

En el paso 3 se realiza la preparación y entrenamiento a los directivos en cada una de las empresas donde se realiza el estudio. En esta preparación se incluye el contenido de las 7 variables y 29 elementos de la Capacidad de Gestión de Recursos Humanos de la empresa, la modelación matemática y el instrumento que se utiliza. Es muy importante esta preparación para aclarar conceptos, términos y dudas que puedan surgir a los equipos directivos de las empresas donde se realiza el estudio. Esto garantiza la menor variabilidad de las respuestas y debe contribuir a garantizar la concordancia entre los expertos. En el paso 4 es cuando se aplica la lista de chequeo de la Capacidad de Gestión de Recursos Humanos de la empresa, y se valoran estadísticamente los resultados a partir de evaluar la concordancia de los expertos y la fiabilidad del instrumento. También se valora la estadística descriptiva de los valores obtenidos a partir de la media, mediana, moda y la utilización de gráficas de barra.

En el paso 5 se realiza la evaluación de la Capacidad de Gestión de Recursos Humanos de la empresa a partir del modelo matemático basado en lógica difusa compensatoria elaborado en el paso 1 del procedimiento. Con los resultados de los pasos 4 y 5, se realiza en el paso 6 el análisis de los resultados y comparación entre empresas, encontrando referencias y brechas significativas en correspondencia con los comportamientos prácticos de las empresas estudiadas. Por último, en el paso 7

## CAPACIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS

se determinan las estrategias genéricas para la mejora de la Capacidad de Gestión de Recursos Humanos de la Empresa.

### Resultados

Luego del establecimiento del modelo matemático para la evaluación de la Capacidad de Gestión de Recursos Humanos de la Empresa, se obtuvo una herramienta de cálculo que permite a través de introducir los valores de la aplicación de la lista de chequeo, la determinación del valor de verdad de la C-GRHE. Esta herramienta tiene incluida toda la modelación matemática y además, permite a través de una función de pertenencia llevar los datos de entrada a valores en la escala de verdad (ver tabla 3).

**Tabla 3.** Herramienta para la evaluación de la C-GRHE.

Elementos de las variables	Valor	Variables de la C-GRHE	x	Y	$\alpha$	Valor de verdad	Valor de verdad C-GRHE
1.1	3	<b>Selección e integración al empleo SIE(x)</b>	<b>4,11</b>	3	1,0986	<b>0,77</b>	<b>0,54</b>
1.2	4						
1.3	5						
1.4	4						
1.5	5						
2.1	5	<b>Organización del trabajo OT(x)</b>	<b>3,36</b>	3	1,0986	<b>0,60</b>	
2.2	3						
2.3	3						
2.4	4						
2.5	3						
2.6	3						
3.1	4	<b>Capacitación y desarrollo de competencias laborales CD(x)</b>	<b>3,13</b>	3	1,0986	<b>0,54</b>	
3.2	4						
3.3	2						
3.4	3						
4.1	3	<b>Salario y remuneración laboral SRL (x)</b>	<b>3,00</b>	3	1,0986	<b>0,50</b>	
4.2	3						
4.3	3						
5.1	4	<b>Estimulación y atención al hombre EAH (x)</b>	<b>2,00</b>	3	1,0986	<b>0,25</b>	
5.2	1						
5.3	2						
6.1	4	<b>Seguridad y salud del trabajo SST(x)</b>	<b>3,57</b>	3	1,0986	<b>0,65</b>	
6.2	4						
6.3	4						
6.4	3						
6.5	3						
7.1	4	<b>Evaluación del desempeño e idoneidad demostrada EDID(x)</b>	<b>3,63</b>	3	1,0986	<b>0,67</b>	
7.2	3						
7.3	4						

Se determinaron 10 empresas para realizar el estudio a partir de las necesidades de las mismas y la interacción con los investigadores del tema. Entre estas empresas

## **D. L. PÉREZ-HECHAVARRÍA, Y. BOLAÑO-RODRÍGUEZ**

se tienen 3 del sector ganadero: Empresa Productora y Comercializadora Avícola (COAVIC), Empresa de Ganado Menor (EGAME) y Empresa Avícola Mayabeque (AVIMAY), 4 del sector biofarmacéutico y de la salud: Empresa Laboratorios (MedSol), Empresa Importadora-Exportadora FARMACUBA (FARMACUBA), Centro de Investigación y Desarrollo de Medicamentos (CIDEM), Empresa de Mantenimiento y Servicios Ingenieros (EMSI), 1 empresa del sector petrolero: Empresa importadora de Abastecimiento para el Petróleo (ABAPET), 1 empresa del sector industrial: Empresa de Producciones de Vidrio Técnicos (VITEC) y 1 empresa del sector del transporte marítimo: Empresa Antillana de Salvamento (AS). En cada una de estas empresas se realizaron acciones de capacitación y entrenamiento de directivos y especialistas, para garantizar el buen entendimiento de los conocimientos asociados a la lista de chequeo y el instrumento para evaluar la C-GRHE.

Se aplicó la lista de chequeo para evaluar los 29 elementos y 7 variables de la Capacidad de Gestión de Recursos Humanos en cada una de las empresas. En la comprobación estadística se obtuvo concordancia entre los evaluadores y una alta fiabilidad del instrumento. Los resultados de la aplicación, se muestran en la tabla 4.

## CAPACIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS

**Tabla 4.** Resultados de la aplicación de la lista de chequeo en las 10 empresas estudiadas.

ELEMENTOS/ VARIABLES	AS	COAVI	EGAME	AVIMA	EMSI	MedS	FARMACUB	CIDEM	VITEC	ABAPE
1.1	3	3	2	3	2	3	2	4	4	4
1.2	4	3	2	4	3	3	2	3	3	5
1.3	5	4	3	4	4	4	2	4	4	3
1.4	4	4	3	3	2	4	2	4	4	4
1.5	5	3	3	3	4	5	2	4	4	3
<b>Selección e integración al empleo</b>	<b>4,1</b>	<b>3,40</b>	<b>2,60</b>	<b>3,40</b>	<b>3,00</b>	<b>3,80</b>	<b>2,00</b>	<b>3,80</b>	<b>3,80</b>	<b>3,80</b>
2.1	5	3	3	4	3	5	3	3	4	5
2.2	3	2	3	2	2	3	3	4	3	4
2.3	3	2	3	2	1	3	3	4	3	3
2.4	4	3	2	3	2	3	3	2	3	3
2.5	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4
2.6	3	2	2	2	2	2	3	4	5	5
<b>Organización del trabajo</b>	<b>3,5</b>	<b>2,50</b>	<b>2,67</b>	<b>2,67</b>	<b>2,00</b>	<b>3,17</b>	<b>3,00</b>	<b>3,33</b>	<b>3,67</b>	<b>4,00</b>
3.1	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
3.2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4
3.3	2	3	4	2	3	4	4	4	4	4
3.4	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3
<b>Capacitación y desarrollo</b>	<b>3,2</b>	<b>3,00</b>	<b>3,25</b>	<b>2,50</b>	<b>2,75</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	<b>3,75</b>	<b>3,25</b>	<b>3,50</b>
4.1	3	3	4	3	5	5	5	4	5	4
4.2	3	4	4	3	5	5	5	4	4	3
4.3	3	2	2	3	5	5	5	4	2	3
<b>Salario y remuneración laboral</b>	<b>2,9</b>	<b>3,00</b>	<b>3,33</b>	<b>3,00</b>	<b>5,00</b>	<b>5,00</b>	<b>5,00</b>	<b>4,00</b>	<b>3,67</b>	<b>3,33</b>
5.1	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4
5.2	1	3	1	3	3	3	3	4	2	3
5.3	2	3	3	2	5	2	3	5	3	3
<b>Estimulación y atención al hombre</b>	<b>2,2</b>	<b>3,00</b>	<b>2,00</b>	<b>3,00</b>	<b>4,00</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>4,33</b>	<b>3,00</b>	<b>3,33</b>
6.1	4	3	3	2	4	5	4	4	4	4
6.2	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4
6.3	4	4	3	4	3	5	4	4	5	5
6.4	3	3	4	2	1	4	4	3	1	3
6.5	3	2	2	3	2	3	4	3	2	3
<b>Seguridad y salud del trabajo</b>	<b>3,7</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>2,80</b>	<b>4,40</b>	<b>4,00</b>	<b>3,60</b>	<b>3,20</b>	<b>3,80</b>
7.1	4	4	3	3	3	5	3	4	4	4
7.2	3	3	3	3	4	5	3	4	4	4
7.3	4	3	3	3	2	5	3	4	4	4
<b>Evaluación del desempeño e idoneidad demostrada</b>	<b>3,7</b>	<b>3,33</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,00</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>

A partir de los resultados de la aplicación de la lista de chequeo (expresados en la tabla 3), la modelación matemática basada en lógica difusa compensatoria (explicada en el paso 1 del procedimiento) y la herramienta de cálculo. Se determinó el valor de verdad de la Capacidad de Gestión de Recursos Humanos en las 10 empresas estudiadas, como se muestra en la figura 4. Los resultados muestran que: CIDEM, MedSol y la ABAPET son las empresas que mayores valores de verdad logran (entre 0,66 y 0,70), siendo algo verdadero que estas empresas

## D. L. PÉREZ-HECHAVARRÍA, Y. BOLAÑO-RODRÍGUEZ

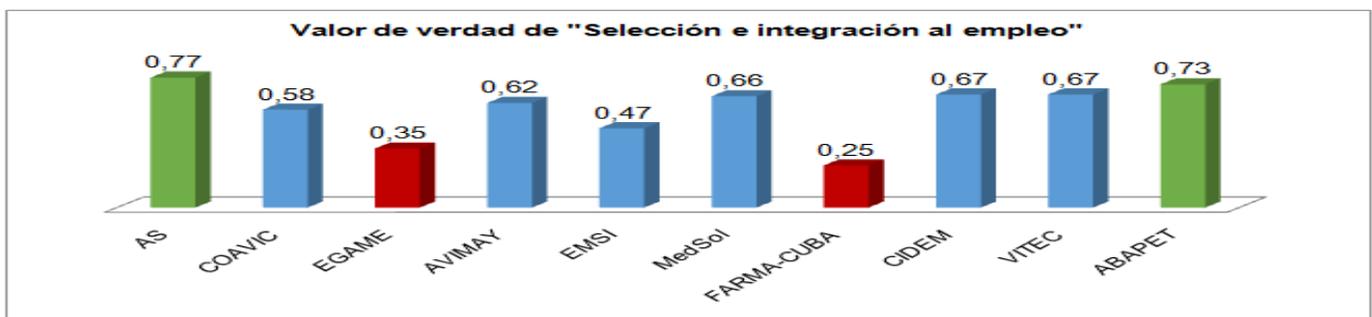
tienen una alta Capacidad de Gestión de Recursos Humanos (C-GRHE). Se puede establecer que: EGAME, AVIMAY y EMSI

son las empresas de menores valores de verdad (entre 0,42 y 0,46). Esto se interpreta como más falso que verdadero que estas empresas tienen una alta Capacidad de Gestión de Recursos Humanos (C-GRHE).



**Fig.4.** Resultados de la evaluación de la C-GRHE en cada una de las empresas.

En un análisis más específico en cada una de las variables que modelan la C-GRHE se puede observar en la figura 5, que en la variable **selección e integración al empleo** las mejores empresas son: Antillana de Salvamento (AS) y ABAPET con valores de verdad de 0,73 y 0,77 respectivamente. También se puede observar que las empresas de peores resultados son: EGAME y FARMACUBA con valores de verdad de 0,35 y 0,25 respectivamente; estos resultados se deben a diferentes problemas en la promoción y ofertas de empleo, la selección de personal, así como la contratación e inducción de trabajadores.

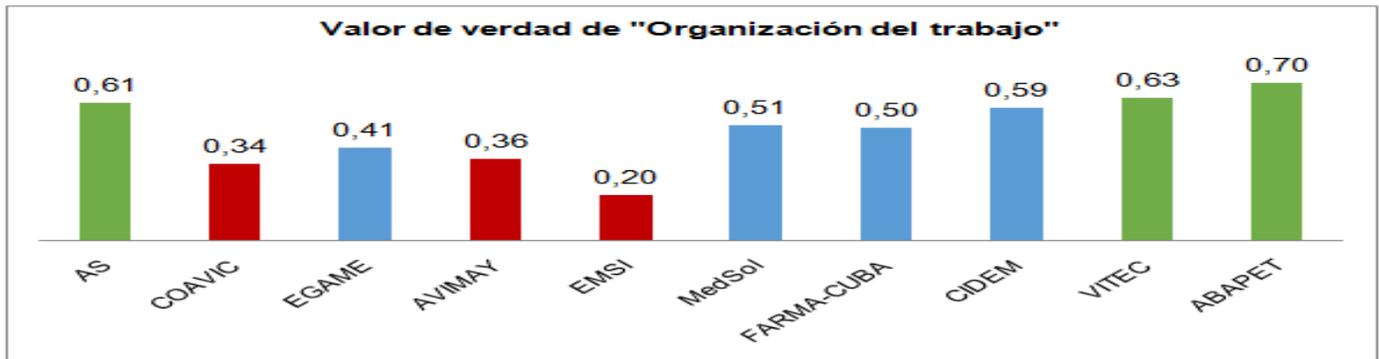


**Fig. 5.** Resultados del valor de verdad de la **variable selección e integración al empleo** en cada una de las empresas.

Respecto a la variable **organización del trabajo** se puede observar en la figura 6, que las empresas de mejores resultados son: ABAPET, VITEC y Antillana de Salvamento (AS) con valores de verdad entre 0,61 y 0,70. Las empresas con peores resultados son: EMSI, COAVIC y AVIMAY con valores entre 0,20 y 0,34 los cuales son muy bajos; esto se debe a diferentes problemas prácticos en la elaboración del

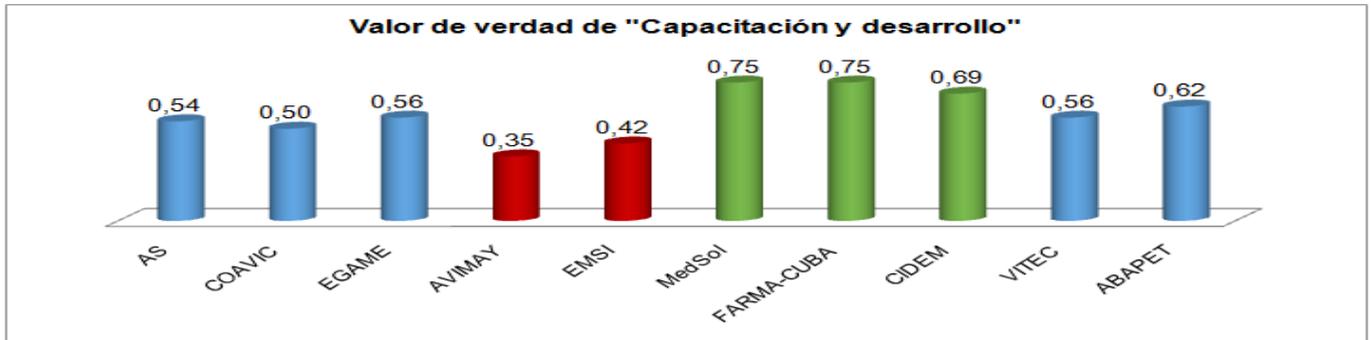
## CAPACIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS

plan de organización del trabajo, la no realización de estudios de organización del trabajo y la normación del trabajo.



**Fig. 6.** Resultados del valor de verdad de la variable **organización del trabajo** en cada una de las empresas.

Los valores de verdad de la variable **capacitación y desarrollo** se muestran en la figura 7, donde las empresas de mejores resultados son: MedSol, FARMACUBA y CIDEM (del sector biofarmacéutico) con valores que se mueven entre 0,69 y 0,75. Las empresas de valores más bajos son: AVIMAY y EMSI con 0,35 y 0,42 respectivamente; debido a los problemas en el diseño, implementación y valoración del impacto del plan de capacitación.



**Fig. 7.** Resultados del valor de verdad de la variable **capacitación y desarrollo** en cada una de las empresas.

En cuanto a la variable **salario y remuneración laboral** que se muestra en la figura 8, las empresas de mayores valores de verdad son: EMSI, MedSol, FARMACUBA y CIDEM (del sector biofarmacéutico y de la salud) con valores altos que se mueven entre 0,75 y 0,90. Las empresas de peores resultados son: COAVIC y Antillana de Salvamento (AS) con valores de 0,47 y 0,49 respectivamente; esto se debe a los problemas en el diseño del sistema de salario y remuneración, no se establecen adecuadamente los indicadores que se vinculan a la formación y distribución del salario, los problemas en la aplicación de la distribución de utilidades, así como las insuficiencias en la valoración del impacto del salario y la remuneración.

## D. L. PÉREZ-HECHAVARRÍA, Y. BOLAÑO-RODRÍGUEZ

Respecto a la variable **estimulación y atención al hombre** que se muestra en la figura 9, las empresas de mejores valores de verdad son: EMSI y CIDEM con valores de 0,73 y 0,81 respectivamente. Las empresas de peores valores de verdad son: EGAME y Antillana de Salvamento (AS) con valores de 0,21 y 0,26 respectivamente; estos valores muy bajos se deben a que no se realizan acciones integrales de estimulación material para los trabajadores acorde a los posibilidades de la entidad, problemas en la implementación del sistema de atención al hombre, así como el bajo reconocimiento a la importancia de mejorar las condiciones de trabajo y el desarrollo de servicios vitales a los trabajadores.



**Fig. 8** - Resultados del valor de verdad de la variable **salario y remuneración laboral** en cada una de las empresas.

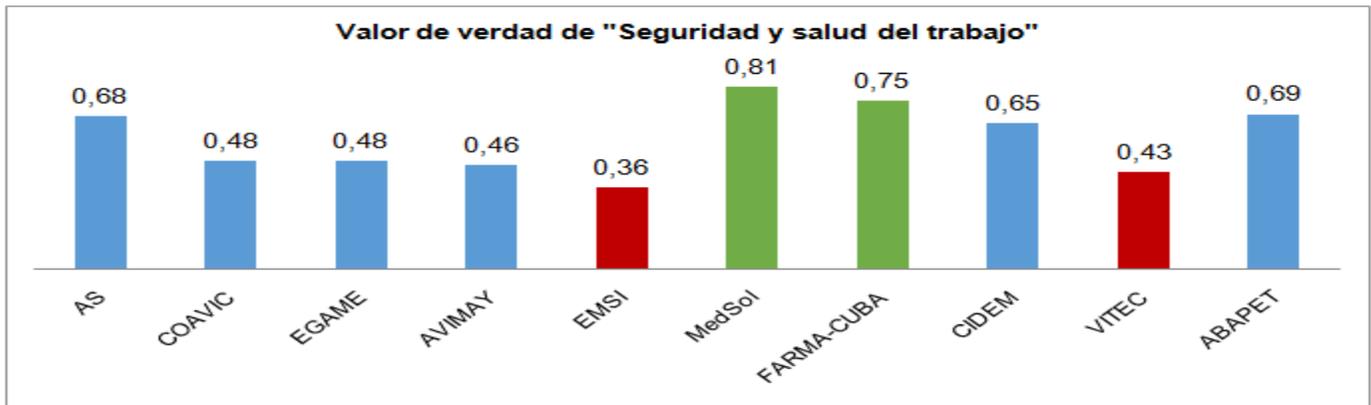


**Fig. 9** - Resultados del valor de verdad de la variable **estimulación y atención al hombre** en cada una de las empresas.

En la figura 10 se muestran los resultados de los valores de verdad de la variable **seguridad y salud del trabajo**, donde se observa que las empresas de mejores resultados son: FARMACUBA y MedSol con valores de 0,75 y 0,81 respectivamente. Las empresas de peores resultados son: EMSI y VITEC con valores de 0,36 y 0,43 respectivamente; estos resultados se deben a: que no se cuentan con los suficientes equipos y medios de protección del trabajo, no se ha logrado una cultura de trabajo

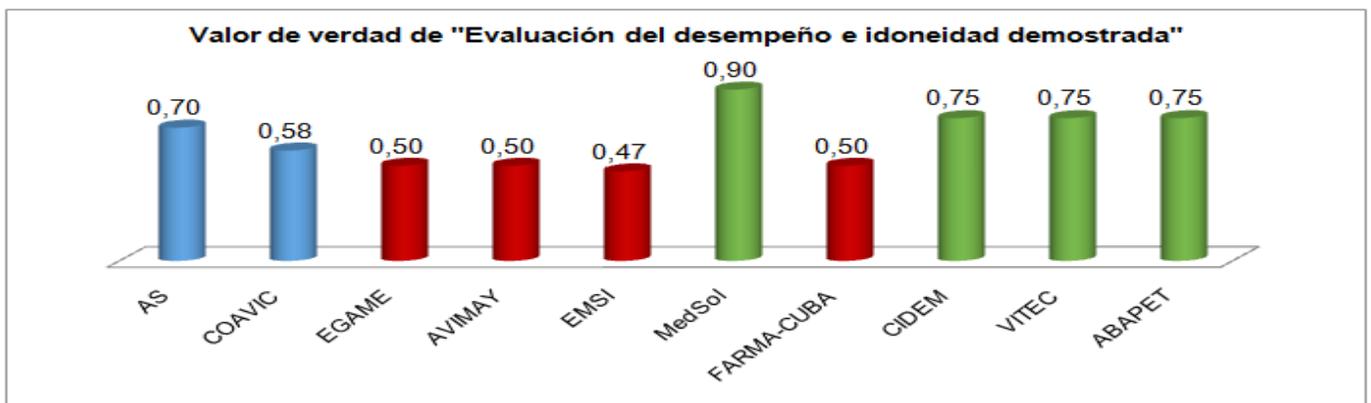
## CAPACIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS

de la seguridad y protección de la salud del trabajo y no se mejoran los diseños ergonómicos de los puestos de trabajos.



**Fig.10** - Resultados del valor de verdad de la variable **seguridad y salud del trabajo** en cada una de las empresas.

Por último en la figura 11, se muestran los resultados de los valores de verdad de la variable **evaluación del desempeño e idoneidad demostrada**, donde se observa que las empresas de mejores resultados son: CIDEM, VITEC, ABAPET y MedSol con valores entre 0,75 y 0,90. Las empresas con los valores más bajos son: EMSI, EGAME, AVIMAY y FARMACUBA con valores entre 0,47 y 0,50. Estos resultados se deben a: problemas en la implementación del reglamento de evaluación del desempeño y del reglamento de idoneidad demostrada, insuficiencias en la aplicación de la evaluación parcial y anual de los trabajadores (en el ambiente ha primado lo paternalista en el proceso), no se tienen en cuenta los resultados de la idoneidad demostrada en los procesos de reordenamiento laboral y rediseños de las plantillas y de los puestos de trabajados.



**Fig. 11** - Resultados del valor de verdad de la variable **evaluación del desempeño e idoneidad demostrada** en cada una de las empresas.

## **Discusión**

Para lograr mejores resultados de eficacia, eficiencia y competitividad en las organizaciones empresariales cubanas, es relevante el papel que juega la gestión de los recursos humanos de la empresa [4; 5; 2; 1], en este sentido se propuso un procedimiento para el estudio de la Capacidad de Gestión de Recursos Humanos en diferentes empresas cubanas. Dicho procedimiento aborda de forma integral la gestión de recursos humanos a partir de la modelación matemática en lógica difusa compensatoria que integra 7 variables (predicados compuestos) que derivan en 29 elementos (predicados simples). La estructuración de las 7 variables que evalúan la capacidad de gestión de recursos humanos en la empresa, pretende abordar de forma actualizada y desde una perspectiva más integral [38; 18; 37], el contenido y los comportamientos prácticos que deben tener las empresas estatales en Cuba respecto a la gestión de recursos humanos.

El diseño del instrumento de diagnóstico que evalúa los elementos y las variables de la capacidad de gestión de recursos humanos, permiten determinar puntos débiles y fuertes que la empresa puede tener en cuenta para la proyección de acciones de mejoras [2; 1; 37]. La realización del estudio en diferentes entidades permitió la comparación de los resultados entre las empresas, encontrar las de mejores resultados, así como los problemas de las mismas por lo que obtienen los peores resultados, y a su vez, entender los efectos de estos resultados en el desempeño organizacional de la empresa, entendiendo la gestión de recursos humanos como una capacidad inductora de resultados que impactan en la efectividad de los procesos, la satisfacción de clientes y los resultados económicos- financieros. El análisis de la comparación entre las mejores y peores prácticas que se realizan en las empresas respecto al actual proceder, facilita centrar los esfuerzos en los elementos limitantes que pueden ser comunes a las mismas consideradas en el estudio. Lo anterior, se ve reforzado por el procedimiento propuesto para el estudio de la Capacidad de Gestión de Recursos Humanos en diferentes empresas cubanas, ya que permite diagnosticar y comparar el estado actual. Esta comparación admite encontrar acciones de mejoras en cualquiera de las 7 variables y 29 elementos de la Capacidad de Gestión de los Recursos Humanos de la Empresa de una manera integral.

## **Conclusiones**

1. El procedimiento para el estudio de la Capacidad de Gestión de Recursos Humanos en diferentes empresas se estructura en 7 pasos bien relacionados: establecimiento del modelo matemático para la evaluación de la C-GRHE basado en lógica difusa compensatoria, determinación de las empresas para el estudio, preparación y entrenamiento en las empresas, aplicación del instrumento y valoración estadística, evaluación de la C-GRHE, análisis de los resultados y comparación de resultados entre las empresas, así como la determinación de acciones para la mejora.
2. Se obtiene una modelación matemática basada en lógica difusa compensatoria con 7 predicados compuestos y 29 predicados simples que unido a la

## **CAPACIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS**

herramienta de cálculo permitió evaluar la C-GRHE. La aplicación en 10 empresas y la valoración de los resultados permite determinar que en 3 empresas (CIDEM, MedSol y ABAPET) se obtiene que es algo verdadero que hay una alta Capacidad de Gestión de Recursos Humanos (C-GRHE). Se pudieron obtener las empresas de peores resultados en su capacidad. De igual forma se determinó que las 3 empresas del sector de la ganadería (EGAME, AVIMAY y COAVIC) obtuvieron valores bajos de la C-GRHE, constituyendo esta falta de capacidad en una de las principales debilidades de estas empresas en la actualidad.

3. El análisis específico en cada una de las variables permitió obtener las mejores empresas y también, en el caso de las empresas de peores resultados, se determinaron los elementos limitantes o los principales problemas que están incidiendo en la evaluación obtenida. De igual forma los resultados muestran que las empresas del sector biofarmacéutico de forma general se destacan en las variables: capacitación y desarrollo, salario y remuneración salarial, seguridad y salud del trabajo.

### **Referencias**

1. ACEVEDO DUQUE A.;GONZÁLEZ DÍAZ R. R.;GONZÁLEZ DELARD C.;SÁNCHEZ DÍAZ L. "Teletrabajo como estrategia emergente en la educación universitaria en tiempos de pandemia". Revista de Ciencias Sociales. 2021;27(3):460-76. ISSN 0482-5276
2. ACUARIO ARMAS J. A.;AL. E. "Modelo de gestión del talento humano para la empresa Contigo S.A del Cantón Valencia. Ecuador". Revista Universidad y Sociedad,. 2020;12(4). ISSN 2218-3620
3. ALARCÓN QUINAPANTA M.;AL. E. " Medición del rendimiento del talento humano en instituciones de educación superior: producción científica". Revista de ingeniería industrial. 2019;XL(1). ISSN 1815-5936
4. ÁLVAREZ-INDACOCHEA B.;ET. AL. "Modelo de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo universitario". Rev SINAPSIS. 2018;1(12). ISSN 1390-9770
5. BÁEZ SANTANA R. A.;ZAYAS AGÜERO P. M.;VELÁZQUEZ ZALDÍVAR R.;LAO-LEÓN Y. O. "Modelo conceptual del compromiso organizacional en empresas cubanas". Ingeniería Industrial. 2018;40(1). ISSN 1815-5936
6. CADALZO DÍAZ Y.;CABALLERO TORRES I.;BECERRA ALONSO M. J. "La gestión de capital humano en empresas del sector biotecnológico cubano". Revista de Ingeniería Industrial. 2017;XXXVIII(1). ISSN 1815-5936
7. CANÓS-DARÓS L.;GUERRERO MADERA L. "Modelos integrales de gestión de recursos humanos". Universidad Politécnica de Valencia [Internet]. 2019

## D. L. PÉREZ-HECHAVARRÍA, Y. BOLAÑO-RODRÍGUEZ

[Consultado 21 de noviembre del 2022]. Disponible en:  
<https://riunet.upv.es/handle/10251/127221>.

8. CANOVA TALLEDO K. "Seguridad y salud: una nueva perspectiva de los sistemas de gestión de seguridad y salud con motivo de la aparición de riesgos emergentes". Lus et Praxis Revista de la Facultad de Derecho 2021(53):271-9. ISSN 2523-6296
9. CHUNGA-LUZARDO R. A.;ET. AL. "Remuneración Salarial y su Incidencia en la Calidad de Vida de la Zona Urbana del Cantón Jipijapa.". Revista científica "Dominio de las Ciencias". 2022;8(1):384-402. ISSN 2477-8818
10. CUESTA A.;VALENCIA M. "Capital humano: contexto de su gestión. Desafíos para Cuba". Ingeniería Industrial. 2018;39(2):135-45. ISSN 1815-5936
11. CUESTA SANTOS A. Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana: Ed. Félix Varela; 2010. Available from:  
<http://www.dncontabilidad.sld.cu/rrhh/Doc/BIBLIOGRAFIA/3%20-%20Libro%20Cuesta.%202010%20tecnologia%20gestion%20recursos%20humanos.pdf>.
12. CUESTA SANTOS A. "Gestión del talento humano y del conocimiento". Bogotá, Colombia 2017.
13. CUESTA SANTOS A. "Tecnología de gestión de recursos humanos.". La Habana: Editorial Félix Varela; 2019.
14. EL ASSAFIRI OJEDA Y.;ET. AL. "Método Developing A Curriculum para el análisis ocupacional. Acercamiento a la gestión del conocimiento". Revista de ingeniería industrial. 2019; XL(2). ISSN 1815-5936
15. FLORES GALAVIZ J. L.;CHAVARRÍA LÓPEZ L. R., (2016). . . ISBN: 978- 607-96203-0-5., editors. La gestión del capital humano como estrategia para mejorar el desempeño organizacional de las empresas en México. Memoria del X Congreso de la Red Internacional de Investigaciones en Competitividad; 2016; México: Red Internacional de Investigadores.
16. FULTHORP K.;D'ELOIA M. H. " Managers' Perceptions of Entry-Level Job Competencies When Making Hiring Decisions for Municipal Recreation Agencies". Journal of Park y Recreation Administration. 2015;33(1):57-71. ISSN 2160-6862
17. GALLEGO GIRALDO C.;G. N. H. C. "El capital humano de la empresa: una propuesta de medición". Entramado. 2020;16(2). ISSN 1900-3803
18. GANGA Y VILLACÍS F. " Factores individuales y grupales que influyen en la productividad de los trabajadores de las grandes y medianas empresas de Guayaquil.". Perspectivas. 2018(42):97-122. ISSN
19. GONZÁLEZ MERIÑO R. F. "La formación ejecutiva y gestión del capital humano. Retos para Cuba". Folletos Gerenciales. 2018;22(2):112-6. ISSN 1817-1788

## CAPACIDAD DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS

20. JUSTICIA M. D. "Decreto 53 de la Organización del sistema salarial en el Sistema Empresarial Estatal Cubano". Gaceta Oficial Extraordinaria de la República de Cuba GOC-2021-847-EX80. 2021. ISSN 1682-7511
21. LEAL PUPO A.;BOLAÑO RODRÍGUEZ Y.;ET. AL. "Procedimiento de diagnóstico y mejora de siete Capacidades de Dirección y Gestión Empresarial". Ingeniería Industrial. 2022;XLIII(1). ISSN
22. LOYOLA VINTIMILLA M. C.;P.G. U. G. "Análisis de casos organizacionales vinculados a la gestión de talento humano como soporte al modelo de aprendizaje basado en problemas"2018 [Consultado 22 de noviembre del 2022]. Disponible en: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/8396>.
23. MARSÁN J.;ET. AL. "Organización del trabajo". La Habana: Ed. Félix Varela; 2011.
24. MATURANA Y ANDRADE D. "La relación entre la formalización de las prácticas de gestión humana y la productividad de las Mipymes". INNOVAR,. 2019(29):101-14. ISSN
25. MENDOZA MERO A. E.;BOLAÑO RODRÍGUEZ Y.;MENDOZA GONZÁLEZ A. L. "Desarrollo de la Capacidad de Prevención Estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Universidad Técnica de Manabí". Revista ECA- Sinergia. 2017;8(1). ISSN 13920-6623
26. OIT. "Introducción al estudio del trabajo"1997 [Consultado 22 de noviembre del 2022]. Disponible en: [https://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS\\_091133/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_091133/lang--es/index.htm).
27. Norma Cubana NC 3000- 3002: 2007: Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario, Requisitos e Implantación, (2007).
28. PÉREZ HECHAVARRÍA D. L.;ET. AL, editors. Evaluación de la capacidad de gestión de recursos humanos en la Empresa Antillana de Salvamento. 20 Convención de Ingeniería y Arquitectura; 2022; La Habana.: CUJAE.
29. RAMOS-VILLAGRASA P. J., BARRADA, J. R., FERNÁNDEZ DEL RÍO, E. , KOOPMANS, L. "Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire". Journal of Work and Organizational Psychology. 2019;35(3):195-205. ISSN 2174-0534
30. ROSALES RAYMUNDO L.;AMADOR MARTÍNEZ M. L.;RALUY HERRERO M. "Modelo de gestión de capital humano por competencias para universidades públicas en México". Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. 2021;12(23). ISSN 2007-7467
31. SANGUINETI W. "¿La hora del teletrabajo? ". Trabajo y Derecho. 2020(66). ISSN 2386-8090

## **D. L. PÉREZ-HECHAVARRÍA, Y. BOLAÑO-RODRÍGUEZ**

32. SUÁREZ CAIMARY I. L.;ET. AL. "La gestión integrada del capital humano por competencia, una necesidad en el contexto empresarial estatal actual". Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. 2020;2( Número especial). ISSN 2218-3639
33. SUKIER B. H.;ET AL. "Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable". Barranquilla, Colombia: Universidad de la Costa; 2021.
34. Y. B. R.;D. A. R. " La Capacidad de Prevención Estratégica del Sistema de Dirección de la Empresa". DYNA Management. 2016;4(1). ISSN 2340-6585
35. ZAYAS BARRERAS I. "La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones". Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación. 2020;7(14). ISSN 2448 – 6280

### **Los autores declaran que no hay conflicto de intereses**

#### **Contribución de cada autor:**

**Damaris Laudelina Pérez-Hechavarría:** Redacción de la primera versión del artículo. Procesamiento y valoración de los resultados estadísticos, la obtención e interpretación de gráficos y tablas. Realizó modificaciones para la segunda versión del artículo.

**Yuniel Bolaño-Rodríguez:** Diseño de la estructura del artículo, realizó modificaciones y aportó en la redacción de la segunda versión del artículo. Contribuyó con los arreglos del artículo.