

Planificación estratégica de los recursos humanos como vía para la eficiencia en la Empresa Provincial de Transporte de Holguín

Ángel Tomás Pérez Rodríguez

Universidad de Holguín

<https://orcid.org/0000-0001-8508-2225>

aperezrodriguez1903@gmail.com

Márian Pérez Pérez

Universidad de Holguín

<https://orcid.org/0000-0002-4358-6801>

marianpp26@gmail.com

RESUMEN

La Empresa Provincial de Transporte de Holguín, Cuba enfrenta retos significativos debido a diversos factores económicos, estructurales y tecnológicos. Sin embargo, esta situación también ofrece una oportunidad para innovar en la gestión de los recursos disponibles y mejorar la eficiencia operativa. La empresa ha asumido la responsabilidad de garantizar el servicio de transporte de pasajeros, a pesar de las limitaciones económicas y la falta de ciertos recursos esenciales. Uno de los principales desafíos identificados es la necesidad de planificar y gestionar de manera más estratégica los recursos humanos, lo cual resulta fundamental para optimizar los procesos internos y reducir los costos operacionales. El objetivo de este trabajo es implementar un sistema de planificación estratégica de los recursos humanos en la Empresa Provincial de Transporte de Holguín, con el fin de optimizar la utilización del personal y mejorar la eficiencia operativa. Esto incluirá la identificación de áreas críticas en la gestión de los recursos humanos, la capacitación continua del personal, la mejora de los procesos internos y la implementación de nuevas estrategias de trabajo colaborativo, con el propósito de reducir los costos operativos y aumentar la rentabilidad del servicio. A través de esta optimización, se busca garantizar la sostenibilidad del servicio de transporte público, adaptándose a las condiciones actuales de escasez de combustible y recursos, y contribuyendo al fortalecimiento del sistema de transporte provincial.

Palabras clave: planificación estratégica, recursos humanos, eficiencia operativa, gestión organizacional, gestión de recursos humanos.

Strategic planning of human resources as a means to efficiency in the Holguín Provincial Transport Company

ABSTRACT

The Holguín Provincial Transportation Company, Cuba, faces significant challenges due to various economic, structural, and technological factors. However, this situation also offers an opportunity to innovate in the management of available resources and improve operational efficiency. The company has assumed the responsibility of ensuring passenger transportation service, despite economic limitations and the lack of certain essential resources. One of the main challenges identified is the need to plan and manage human resources more strategically, which is essential to optimize internal processes and reduce operational costs. The objective of this work is to implement a strategic human resource planning system at the Holguín Provincial Transportation Company, in order to optimize staff utilization and improve operational efficiency. This will include the identification of critical areas in human resources management, ongoing staff training, the improvement of internal processes, and the implementation of new collaborative work strategies, with the goal of reducing operating costs and increasing service profitability. Through this optimization, we seek to ensure the sustainability of the public transportation service, adapting to the current conditions of fuel and resource shortages and contributing to the strengthening of the provincial transportation system.

Keywords: strategic planning, human resources, operational efficiency, organizational management, human resource management.

INTRODUCCIÓN

La Empresa Provincial de Transporte de Holguín, consciente de los complejos retos derivados del contexto económico actual del país y de las exigencias establecidas por la política económica y social del Estado cubano (PCC, 2021), se ha propuesto alcanzar la máxima efectividad en la gestión del capital humano. En este escenario, la planificación estratégica de los recursos humanos emerge como una necesidad impostergable, con el fin de fortalecer la capacidad institucional y garantizar servicios esenciales a la población (González & Valdés, 2020).

En la provincia de Holguín no existe una estructura estatal formal para la gestión del transporte, lo que ha obligado a la Empresa Provincial a asumir de manera integral estas funciones en todos los municipios. Esta situación incrementa notablemente la carga operativa y administrativa sin un respaldo estructural suficiente, generando presiones adicionales sobre el personal y los recursos disponibles (Ministerio de Transporte, 2022). A esto se suma la escasez crónica de insumos críticos como oxígeno, acetileno y materiales de reparación, lo que obstaculiza la prestación de servicios técnicos conexos y afecta la sostenibilidad de las operaciones (ONEI, 2023).

La planificación eficiente de los recursos humanos se reconoce internacionalmente como un factor clave en la mejora del desempeño organizacional, la reducción de costos y el incremento de la calidad del servicio (Chiavenato, 2021; Robbins & Coulter, 2022). En el caso de empresas públicas de servicios, como las de transporte, la falta de una estrategia clara de gestión del capital humano puede traducirse en ineficiencias significativas y una pérdida de confianza por parte de la población (Mintzberg, 2020).

Por tanto, la situación actual de la Empresa Provincial de Transporte de Holguín, aunque desafiante, representa también una oportunidad para innovar en la gestión organizacional. La implementación de un sistema de planificación estratégica de los recursos humanos permitirá optimizar el uso del personal, mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos innecesarios (Ulrich et al., 2021). La propuesta que se presenta busca identificar áreas críticas en la gestión de recursos humanos, promover la capacitación continua del personal, perfeccionar los procesos internos y fomentar el trabajo colaborativo, con el objetivo de garantizar la sostenibilidad del servicio de transporte público en la provincia (Delgado et al., 2019).

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación: El estudio se concibe con un enfoque mixto (cuali-cuantitativo), de tipo descriptivo y proyectivo. El enfoque cualitativo permite comprender a profundidad las dinámicas organizativas y las percepciones del personal sobre la planificación de los recursos humanos, mientras que el enfoque cuantitativo facilitará la medición de variables clave relacionadas con la eficiencia operativa, costos laborales y disponibilidad de personal. El estudio proyectivo permite elaborar una propuesta de mejora basada en los resultados obtenidos.

Población y muestra: La población objeto de estudio está compuesta por todos los trabajadores de la Empresa Provincial de Transporte de Holguín, incluyendo directivos, técnicos, inspectores, personal de apoyo y operativos. Para la muestra se empleó un muestreo intencional, seleccionando un grupo representativo de 40 trabajadores de diferentes áreas funcionales, asegurando la inclusión de niveles jerárquicos y sectores clave para la gestión de recursos humanos.

Técnicas de levantamiento de datos: Se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Entrevistas semiestructuradas** a directivos y jefes de departamento para conocer los procedimientos actuales de planificación de recursos humanos y su percepción sobre las limitaciones existentes.
- **Encuestas estructuradas** aplicadas al personal de distintas áreas para recopilar datos cuantificables sobre disponibilidad, carga de trabajo, nivel de satisfacción, percepción de la eficiencia y necesidades de capacitación.

- **Observación directa** de los procesos operativos vinculados a la asignación de personal y servicios de transportación.
- **Análisis documental** de registros institucionales como nóminas, informes de costos laborales, partes operativos y planes de trabajo.

Instrumentos:

- Guías de entrevista diseñadas para recoger información cualitativa sobre la estructura organizacional y los procesos de gestión de recursos humanos.
- Cuestionario tipo Likert para medir variables cuantitativas como eficiencia percibida, nivel de carga laboral y nivel de preparación.
- Fichas de observación para registrar comportamientos organizacionales y flujos de trabajo en tiempo real.

Validación: La validez de los instrumentos fue asegurada mediante el criterio de expertos, conformado por especialistas en recursos humanos y metodología de la investigación. Se realizó una prueba piloto con 10 trabajadores, cuyas observaciones permitieron ajustar el lenguaje y la pertinencia de las preguntas. La confiabilidad del cuestionario fue verificada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzando un valor de 0,91, lo que indica una alta consistencia interna.

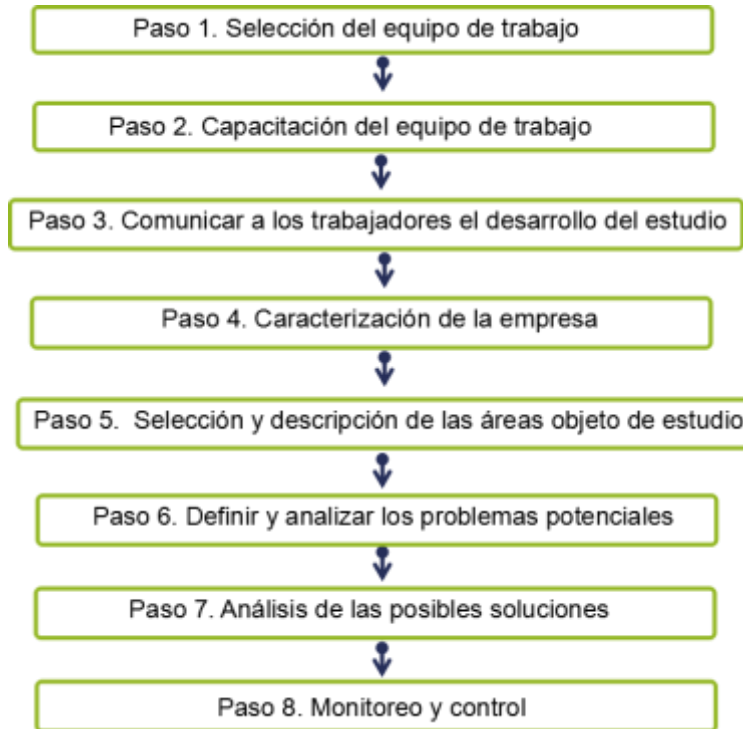
Esta metodología permite garantizar la rigurosidad del estudio y la viabilidad de implementar una estrategia de planificación de recursos humanos adaptada a las condiciones reales de la Empresa Provincial de Transporte de Holguín.

RESULTADOS Y DISCUSION**Aplicación del procedimiento para la planeación de los recursos humanos en la Empresa Provincial de Transporte perteneciente a Holguín.**

Para realizar la planeación de recursos humanos se sigue la lógica de aplicar el procedimiento que se muestra en la figura 1, estructurado por los autores del trabajo.

Figura 1.

Procedimiento para la planeación de los recursos humanos



Nota. Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS Y DISCUSION

Resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento

Paso 1. Selección del equipo de trabajo: Para garantizar la objetividad del estudio, el equipo de trabajo estuvo conformado por especialistas de la universidad, ajenos a la plantilla de la empresa. Este grupo fue responsable de aplicar las técnicas de análisis y evaluar los resultados obtenidos.

Paso 2. Capacitación del equipo: Los integrantes del equipo contaban con experiencia previa en técnicas de estudio de tiempos, análisis de carga y capacidad, organización del trabajo y otros métodos de diagnóstico organizacional. La capacitación se centró en el estudio de regulaciones laborales vigentes y las particularidades del funcionamiento de la empresa.

Paso 3. Comunicación a los trabajadores: Se realizó una presentación formal del equipo de trabajo en las áreas de la empresa y se comunicó el cronograma de aplicación de las técnicas a través de la Tabla 1.

Tabla 1

Cronograma de aplicación de técnicas

Fecha	Hora	Personal involucrado	Aplicación de técnicas
Día 1	8:00 am	Director adjunto	Entrevista

Día 2	8:00 am	Trabajadores de las áreas	Autofotografía
Día 3	8:00 pm	Auxiliares de limpieza	Fotografía individual
Día 3	-	Áreas primera y segunda planta	Muestreo de observaciones instantáneas
Día 4	8:00 am	Director de RR. HH. y Director adjunto	Entrevistas, revisión documental
Día 5	8:00 am	Equipo de trabajo	Procesamiento de datos
Día 6	8:00 am	Trabajadores de las áreas	Autofotografía
Día 7	8:00 am	Equipo de trabajo	Procesamiento de datos
Día 8	8:00 am	Equipo de trabajo	Procesamiento de datos

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Paso 4. Caracterización de la empresa: La Empresa Provincial de Transporte de Holguín fue creada el 1ro de abril de 1995 como resultado de la fusión de varias entidades del sector. En la actualidad, a pesar de las limitaciones económicas derivadas del bloqueo y la pandemia, continúa brindando servicios esenciales de transportación de pasajeros y carga. Su misión es ofrecer servicios de transporte con calidad y responsabilidad; su visión, consolidarse como líder en el sector a nivel provincial. El objeto social de la empresa incluye tanto actividades principales como secundarias, eventuales y de apoyo, relacionadas con la transportación, reparación, comercialización y arrendamiento de medios de transporte y otros servicios asociados.

Paso 5. Selección de las áreas objeto de estudio:

La Empresa Provincial de Transporte de Holguín está compuesta por una Dirección General y 18 Unidades Empresariales de Base. Por interés institucional, el estudio se centró en la Dirección General, ubicada en la ciudad de Holguín, e incluyó las siguientes áreas: Recursos Humanos, Cuadros y Planeación, Dirección Adjunta, Administración Interna, Contabilidad y Finanzas, Planificación, Seguridad y Defensa Civil, Puesto de Dirección, Operaciones (Pasaje y Carga), Auditoría, Técnica, Informática, Ahorro Energético y Asesoría.

Paso 6. Definición y análisis de los problemas potenciales:

El equipo de trabajo identificó varios problemas fundamentales en la Dirección General de la empresa. Uno de los más relevantes fue el bajo aprovechamiento de la jornada laboral. A través de un muestreo de observaciones instantáneas (MOI) realizado en la planta baja, se determinó que los trabajadores de las áreas de Contabilidad y Finanzas, Planificación, Seguridad y Defensa Civil, Puesto de Dirección, Operaciones (Pasaje y Carga), Auditoría, Técnica, Informática, Ahorro Energético y Asesoría presentaban un aprovechamiento promedio del 80,66 %, valor por debajo del estándar aceptado del 85 %.

Las causas principales identificadas fueron:

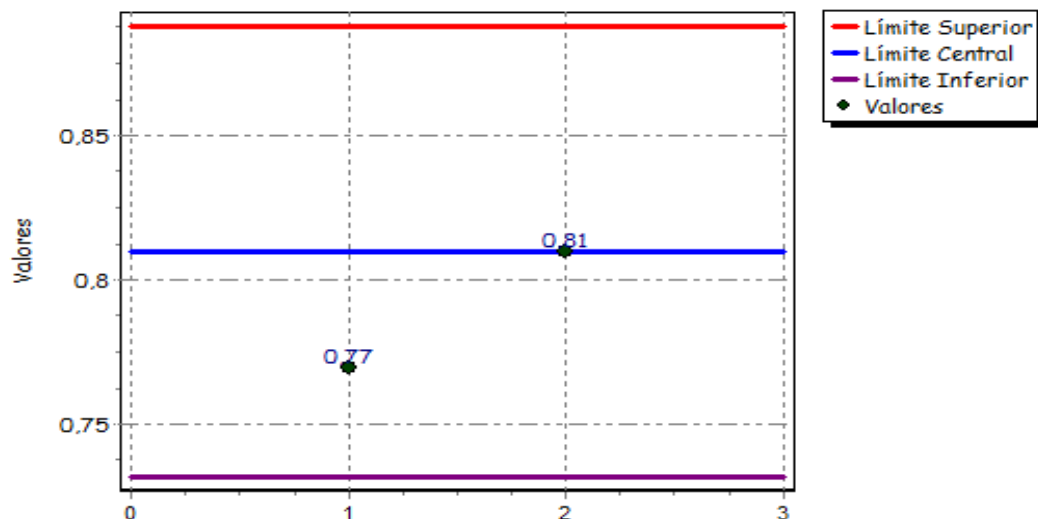
1. Ausencias injustificadas de los puestos de trabajo.
2. Realización de actividades ajenas a las funciones asignadas.
3. Falta de horario establecido para el almuerzo, generando variabilidad en el tiempo empleado.
4. Ausencia de control sobre los horarios de entrada y salida.

Procesamiento y resultados del estudio

El análisis de la jornada laboral se realizó utilizando el software Medtrab 2.0. En la planta baja, el muestreo de observaciones instantáneas (MOI) evidenció un aprovechamiento promedio de la jornada laboral del 80,66 %, inferior al estándar establecido del 85 %. El estudio fue detenido el segundo día, al superarse el número requerido de observaciones, alcanzando una precisión de 0.046 (< 0.05), lo que valida la calidad del muestreo. No se detectaron valores fuera de los límites de control (Figura 2).

Figura 2.

Gráfico acumulativo de control del MOI



Nota. Gráfico obtenido con el software MedTrab.

De manera similar, en la planta superior, las áreas evaluadas mostraron un aprovechamiento del 80,04 %, igualmente por debajo del valor establecido. La técnica del MOI también se detuvo el segundo día, con una precisión de 0.045, confirmando la validez del muestreo y ausencia de anomalías en los datos (Figura 3).

Figura 3.

Análisis de los límites de control y la precisión de los datos

Cálculo de los límites :	Determinación de la precisión
$\hat{\sigma} = \sqrt{\frac{p_{aj}(1-p_{aj})}{N_{aj}}} = 0.025$	$\text{Precisión } S_f = \sqrt{\frac{\sigma^2(1-p_{aj})}{N_{aj}p_{aj}}} = 0.045$
Límite Superior(LCS) $LSC = p_{aj} + 3\hat{\sigma} = 0.876$	Como la precisión final es $\leq 0,05$. Es válido.
Límite Central(LC) $LC = p_{aj} = 0.800$	
Límite Inferior(LCI) $LIC = p_{aj} - 3\hat{\sigma} = 0.724$	

Nota. Gráfico obtenido con el software MedTrab.

Para evidenciar el desbalance carga-capacidad, se aplicó la técnica de autofotografía en diversas áreas de la Dirección General. Aunque la plantilla actual cuenta con tres trabajadores en dicha dirección, se incluyeron grupos subordinados como el Asesor, Informático, Auditoría, Seguridad y Ahorro Energético, con plantillas variables. La autofotografía permitió estimar el uso real de la jornada laboral y las necesidades reales de personal para cada cargo, excepto para cargos como el Director General, para el cual se mantuvo el estándar de un trabajador, y para aquellos puestos en aislamiento, donde se consideró la necesidad igual a uno.

En la Dirección General y sus grupos subordinados, la utilización de la jornada laboral mostró variabilidad significativa, con porcentajes que oscilan desde un bajo 34.62 % en el cargo de Especialista C en Gestión Documental, hasta valores muy altos, superiores al 150 %, como en el caso de Especialista B en Seguridad y Protección del Grupo de Seguridad y Defensa Civil. Varios cargos presentan utilización excesiva de la jornada, lo que indica posible sobrecarga o mal dimensionamiento del personal. Algunos puestos, debido a ausencias o certificaciones médicas, mantienen su carga de trabajo distribuida entre otros especialistas sin afectación aparente.

En el área de Dirección de Recursos Humanos, la utilización de la jornada laboral fue más homogénea y cercana al 100 %, con valores entre 86.52 % y 107.98 %, lo que refleja un mejor equilibrio entre la carga laboral y la capacidad del personal. Ausencias justificadas se consideraron como necesidad cubierta.

Resumen de utilización de la jornada laboral en áreas de la Dirección General de la Empresa Provincial de Transporte de Holguín

- **Dirección de Cuadros y Planeación:** Dos trabajadores; uno con baja utilización (33.53 %) y otro cercano al óptimo (90.58 %).
- **Dirección Adjunta:** Tres trabajadores en plantilla; el Director Adjunto presenta una sobreutilización de la jornada (110.78 %). Un cargo técnico sin cubrir.

- **Dirección de Economía:** Doce trabajadores; algunos cargos con ausencias consideradas en la planificación. Utilización variable con algunos empleados muy sobrecargados (hasta 220.92 %), otros cercanos al 100 %.
- **Puesto de Dirección:** Cinco trabajadores, con turnos rotativos que incluyen descansos prolongados. Utilización promedio estudiada de 82.31 %.
- **Dirección de Operaciones:** Nueve trabajadores con varias ausencias por aislamiento. Director y especialistas muestran alta utilización (139.24 % a 187.22 %).
- **Dirección Técnica:** Seis trabajadores; ausencias justificadas. Alta utilización en cargos directivos y técnicos (146.45 % a 155.80 %), mientras que un auxiliar tiene baja utilización (64.98 %).
- **Administración Interna:** Diecisiete trabajadores, con algunos no estudiados por laborar en otra dependencia. Un Jefe de Servicio Interno con elevada carga (120 %). Se evidencia falta de actividades en ciertos horarios (4 pm a 7 pm). Dos Auxiliares Generales de Servicio presentan utilización dentro de rangos normales (90.86 % y 98.82 %), con normativas establecidas para control de su trabajo y causas identificadas de pérdidas de tiempo, principalmente conversaciones y búsquedas organizativas.
- **Fotografía del trabajo en área de limpieza:** Se evaluaron dos trabajadoras con diferencias en tiempos totales y pérdidas por interrupciones. Ambas completan jornadas de 480 minutos con diferentes eficiencias.
- **Choferes:** La empresa cuenta con 8 choferes, mayormente asignados a cargos de alta dirección, sin hojas de ruta formales. El tiempo mayormente se utiliza en esperas necesarias, no pérdidas.

Paso 7. Análisis de las posibles soluciones:

Baja utilización de jornada laboral explicada por:

- Trabajadores en teletrabajo, con redistribución de tareas.
- Falta de colaboración para completar las autofotografías.
- Falta de aval de directivos para validar actividades y tiempos.

Soluciones propuestas:

1. Eliminar pérdidas de tiempo detectadas.
2. Especialista C en Gestión Documental asume tareas del técnico ausente.
3. Directora de Cuadros y Planeación asume funciones de especialista B.
4. Capacitar operativos para asumir tareas del Técnico en Control de Flota (GPS).
5. Mantener 3 operativos en Dirección de Transporte, con suplencia por Especialista A.

6. Eliminar el cargo de Auxiliar Especial Operativo de Servicios por cambio de funciones.
7. Reducir Encargada de Recepción a una trabajadora con turnos de 8 horas.
8. Reducir choferes a uno para piquera, con directivos conduciendo sus propios autos.
9. Reducir serenos de 4 a 2, con cierre de un portón y control de entrada centralizado.
10. Mantener especialista B para Defensa Civil y uno en Seguridad y Protección (según utilización).
11. Ajustar número de operativos en Puesto de Dirección según turnos y carga.

Paso 8. Monitoreo y control:

- Continuar estudios de planeación de recursos humanos en otras UEB.
- Mantener monitoreo y estudios periódicos de aprovechamiento de jornada laboral y cumplimiento de tareas.

Balance y propuesta final

- La plantilla actual es de 80 trabajadores; se propone reducir a 63, liberando 16 plazas.
- Ahorro estimado en salarios mensual de \$53,711.52.
- Ajustes realizados en todos los grupos y áreas, especialmente en choferes, auxiliares, seguridad, y recepción.

CONCLUSIONES

1. A pesar del bajo aprovechamiento del tiempo, la mayoría de los cargos presenta una alta carga de trabajo, lo que indica un desajuste entre la capacidad y la demanda laboral.
2. Se identificaron pérdidas de tiempo significativas, muchas de ellas evitables, que afectan la productividad y que pueden ser corregidas mediante la eliminación de causas detectadas durante la aplicación de técnicas de análisis.
3. La propuesta de optimización de la plantilla, que incluye la reducción de personal de 80 a 63 trabajadores y la reasignación o eliminación de ciertos cargos, garantiza una mejor utilización de los recursos humanos y genera un ahorro económico considerable para la empresa.
4. La redistribución de funciones, capacitación y el ajuste de horarios y turnos propuestos fortalecen la eficiencia operativa y permiten una mejor gestión del personal disponible.
5. Se recomienda la continuidad de los estudios de planeación y monitoreo periódico de la utilización de la jornada laboral para mantener el control y mejorar continuamente la organización del trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, I. (2021). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Manole.

- Delgado, Y., Torres, M., & Sánchez, L. (2019). La planificación de los recursos humanos en entidades estatales cubanas. *Revista Cubana de Gestión Pública*, 7(2), 45-58.
- González, R., & Valdés, M. (2020). Gestión estratégica del capital humano en empresas estatales. *Revista Científica de Administración*, 18(1), 30-42.
- Ministerio de Transporte. (2022). *Informe anual de resultados del sistema de transporte en Cuba*. La Habana: MINTRANS.
- Mintzberg, H. (2020). *Managing the Myths of Health Care: Bridging the Separations between Care, Cure, Control, and Community*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI). (2023). *Anuario estadístico de Cuba 2022. Capítulo 13: Transporte y comunicaciones*. La Habana: ONEI. <https://www.onei.gob.cu>
- Partido Comunista de Cuba (PCC). (2021). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el periodo 2021-2026*. La Habana: PCC.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Administración*. (14. ed.). México: Pearson.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2021). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. New York: Society for Human Resource Management.