



UNIVERSIDAD DE CAMAGÜEY
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

Tesis en opción al título académico de Máster en Administración de Negocios

Título: Gestión del talento humano para el proceso de operación y mantenimiento de la red de acceso en Etecsa.

Autor: Lic. Levis Antonio Méndez Abeledo.

Tutor: Lic. Alfredo Ricardo González Tamayo. Dr. C. Prof. Titular.

Mayo -2018

PENSAMIENTO

El talento debe ser visto como el ingrediente más indispensable para el éxito, pero el éxito también depende de cómo se gestiona ese talento.

(Allan Schweyer)

DEDICATORIA

A mi esposa por su amor infinito y siempre estar a mi lado, sin importar el tamaño de la prueba que enfrentemos, a mi hermosa hija para la cual trato a cada instante de ser ejemplo, a mi madre por haberme dedicado toda su vida y en especial a mi abuelo Alfredo Abeledo Ganduya (PEPE) quien hoy no se encuentra entre nosotros pero siempre está en mi mente y en mi corazón y quien fuera capaz de inculcarme los más grandes valores que un ser humano puede conocer, gracias... muchas gracias a todos por apoyarme para que pudiera realizar este sueño.

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo quiero agradecerle a dios por su protección, su infinita misericordia y amor hacia nosotros, por darnos la fuerza que tanto hemos necesitado en los momentos más difíciles de nuestras vidas y porque todo lo hace posible. A mi esposa por estar siempre a mi lado y darme su apoyo incondicional, a mi tutor Dr.C Alfredo González Tamayo por el esfuerzo y dedicación, por la paciencia y la amistad incondicional que me ha brindado, a todos mis profesores que durante esta fuerte carrera dieron lo mejor de sí para la formación de los futuros profesionales de la Administración, a mis cros de trabajo, unos de manera inconsciente y otros consciente también aportaron su granito de arena para que este proyecto fuera posible, por todo esto y muchas cosa más gracias y que dios siempre me los bendiga.

Resumen

Realizar una planificación adecuada de las actividades a desarrollar en el proceso de operación, mantenimiento y provisión de los servicios de telecomunicaciones y un control en tiempo real de su ejecución, constituye hoy un factor determinante en el éxito de la organización siendo para ello necesario el mejoramiento del desempeño de la fuerza de trabajo. La gestión de la fuerza de trabajo móvil cobra una importancia mayor, debido al hecho que la misma desarrolla su labor en el terreno, alejado del control físico de supervisores y jefes.

El presente trabajo tiene por problema de la investigación: ¿Cómo lograr que el talento humano contribuya al mejoramiento de los indicadores del servicio de la red de acceso en Etecsa? Siendo el objetivo general del trabajo consiste en diseñar un procedimiento de gestión del talento humano que influya sobre los indicadores de servicio de la red de acceso en Etecsa.

El principal aporte es que como resultado de esta investigación se dota a Etecsa de un sistema propio y personalizado de gestión del talento humano que influya sobre el proceso de operación y mantenimiento y a su vez el servicio brindado. Esta herramienta además de representar un paso de avance significativo en la actividad, permiten de forma menos compleja ir creando la cultura de la planificación dinámica y la disciplina del control de la ejecución en tiempo real para en un futuro próximo enfrentarse a sistemas más complejos ya sea desarrollando el propio sistema diseñado o con la adquisición de otro.

Palabras claves: Talento humano, recurso humano, gestión.

ABSTRACT

Accomplishing a planning made suitable of the activities to develop in the process of operation, maintenance and provision of the services of telecommunications and a control in real time of your execution, the improvement of the performance of the manpower constitutes today a determining factor in the success of the organization being for it necessary. Movable manpower's step collects a bigger importance, due to the fact that the same develops her work at the lot, once supervisors' physical control was separated from and bosses.

The present I work you have for problem of investigation: How do we achieve that do the human talent contribute to the improvement of the indicators of the service of the net of access in Etecsa? Being the general objective of work it involves to design a procedure of step of the human talent that acts on the indicators on duty of the net of access in Etecsa.

The principal contribution is that as a result of this investigation Etecsa is endowed of an own system and personalized of step of the human talent that you act on the process of operation and maintenance and in turn the offered service. This tool in addition to represent a step of significant advance in the activity, they allow of less compound form going creating the culture of the expeditious planning and the discipline of the control of the execution in real time stop in the near future facing more complex systems either developing the very designed system or with the not our own acquisition.

Keywords: Human talent, human resources, management.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN AL MEJORAMIENTO DE LOS INDICADORES DEL SERVICIO	7
1.1 Talento humano y gestión del talento humano	7
1.2 La actividad de los servicios. Indicadores para medir los servicios.	13
1.3 Papel de la gestión del talento humano en el mejoramiento de los indicadores del servicio	27
II Diseño del procedimiento de gestión del talento humano	33
2.1 Generalidades del procedimiento de gestión del talento humano	33
2.2 Pasos del procedimiento de gestión del talento humano	36
III Evaluación de los resultados de la implementación del procedimiento de gestión de talento humano	46
3.1 Caracterización general de Etecsa	46
3.2 Resultados de la implementación del procedimiento de gestión del talento humano en Etecsa	49
Conclusiones	59
Recomendaciones	60
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCIÓN

Es importante evaluar y preparar al personal de las organizaciones para que se formen como un equipo de trabajo sólido que apoye al desarrollo y crecimiento económico de la organización, para ello es necesario aplicar el conocimiento teórico de la gestión del talento humano con sus técnicas y herramientas administrativas que mejoren el desempeño laboral del personal de las empresas, y que cada uno cumpla con las funciones en cada puesto de trabajo, tratando de fomentar la integración que permita el desarrollo completo de todas las personas de la organización.

La gestión de los recursos humanos en las empresas ha cambiado mucho de forma muy rápida en últimos 40 años; anteriormente, los departamentos de recursos humanos estaban enfocados a funciones de contrataciones, productividad y remuneración; pero “ahora, las organizaciones comienzan a entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización”. (Pérez, 2016, s.p)

Por ello, se hace cada vez más un imperativo de las organizaciones el contratar a personas según el potencial y no solamente según la experiencia; lo que asegura proyectar y llevar a cabo la formación y desarrollo de habilidades en las personas en correspondencia con el rendimiento esperado.

El manejo del personal, recursos humanos, capital humano o talento humano es uno de los grandes éxitos de las organizaciones modernas.

De hecho, más que los procesos o los productos, en el capital humano están las tendencias que dictan los grandes cambios entre las organizaciones de diversas épocas.

Las empresas que mantienen empleados felices con sus labores y que se sienten útiles para las organizaciones para la cual labora, pueden llegar a duplicar los ingresos de aquellas que no se preocupan por su personal o que solo hacen lo mínimo.

Según Gómez (2017) actualmente existen siete tendencias en la gestión del talento humano

1. Políticas de formación continua: Si los negocios y los mercados siempre cambian, necesariamente la formación de los empleados también ha de cambiar, siempre las organizaciones más dinámicas dan mejores resultados.
2. Redes dinámicas: Transformar la manera de trabajar en las organizaciones para

reconocer que, aunque se esté en una empresa pequeña de solo 20 personas, se es una red de personas, cada una conectada al menos una del resto.

Por esto las organizaciones apuestan por dinámicas más flexibles, que ayuden a dar más comodidad y bajar el estrés, pero a su vez comprometen mucho más a quienes realmente se identifican con la empresa.

Esto fomenta la formación de grupos pequeños de trabajo, los cuales obtienen los mejores resultados.

3. Nuevo liderazgo: El liderazgo de antes buscaba la estabilidad, pero ahora se busca el dinamismo; con mercados tan cambiantes y tantas tecnologías, los líderes deben estar preparados para lo inesperado.

4. Humanizar la empresa: Mejorar en engagement de los trabajadores pasa por prestar atención a sus necesidades de diversas índoles y hacer lo posible por satisfacerlas.

5. Evalúa el rendimiento con métodos novedosos: En la actualidad, lo cuantitativo y lo cualitativo van de la mano y no hay razón para separarlos, lo que demanda puestos medios y altos con conocimientos generales de lo que hace cada empleado a su cargo, además de una comunicación organizacional impecable.

6. Ser tecnológicos: El mundo digital ya ha invadido las organizaciones. Las nuevas tecnologías, apps y programas deben ser herramientas para de los equipos de trabajo y de la red empresarial.

7. Digitalizar lo necesario: El mundo está cada vez más digitalizado y se corre el riesgo de cometer el error de abusar de sus encantos y usarle más de la cuenta.

La gestión de talento humano no se hace al azar, se requiere de un plan estratégico pensado para lograr los objetivos de la organización y con estas prácticas estaremos más cerca de lograrlo.

La gestión del talento humano para el personal es de gran importancia, se alcanzará un nivel alto de desempeño laboral, aumentará la permanencia en el cargo generando estabilidad para las empresas, aumentando la productividad en las operaciones y por consiguiente obteniendo buenos resultados, así como clientes internos y externos más satisfechos, además esta investigación tendrá capacidad de generar herramientas en la solución de problemas y lograr un cambio verdadero en beneficio para las empresas, su entorno y sociedad.

Cada factor debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos

cambios conllevan, y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del talento humano, este factor se debe considerar de real importancia para elevar la motivación, aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un integrante capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor a su trabajo sintiéndose motivado y conforme con lo que realiza.

Esta investigación será una herramienta importante, diseñada bajo estructura bibliográfica fundamentada en el criterio de autores que contribuirá al mejoramiento del proceso administrativo, así se revertirá el descontento e insatisfacción de los grupos atendidos en una satisfacción completa y será una oportunidad para mejorar y fortalecer la imagen institucional.

Elaborar un sistema de gestión del talento humano permitirá; mejorar el desempeño laboral, una mejor integración, motivación, liderazgo, a fin de garantizar el logro de resultados positivos satisfaciendo de esta manera las exigencias internas y externas, además servirá como guía a los integrantes del Departamento de Talento Humano, Director General y funcionarios relacionados, para una correcta toma de decisiones.

Desde la perspectiva de la eficiencia, es necesario innovar, buscar ser mejores en cada actividad a realizar, para ello se requiere la participación activa de los clientes internos que aporten al crecimiento de la institución basada principalmente en el crecimiento del talento humano a partir de sus logros personales y de equipo.

La gestión de talento humano (GTH) abarca todas las actividades necesarias para mantener a una fuerza laboral eficiente. A veces se refiere a sistemas de gestión o administración de recursos humanos. Recientemente, el concepto de gestión de la fuerza de trabajo ha comenzado a evolucionar en optimización de la fuerza de trabajo.

Específicamente, la gestión de la fuerza de trabajo incluye la nómina y las prestaciones, la administración de recursos humanos, el tiempo y la asistencia, la planificación de carrera y de sucesión, la gestión del talento y el seguimiento del solicitante, la gestión de aprendizaje o conocimiento y la gestión de entrenamiento, la gestión de desempeño, la gestión por competencias, la pronosticación y la planificación, y el seguimiento en tiempo real de la fuerza de trabajo y la ayuda de emergencia.

Según Andrés (2011)

... en muchos mercados e industrias, la gestión eficiente de la fuerza de trabajo, se basa en asignar los empleados correctos, con los conocimientos y habilidades

adecuadas, para el trabajo correcto en el momento preciso. El término se diferencia de la planificación tradicional porque la programación del personal está arraigada con la gestión del tiempo y simplemente maneja la administración de tiempo de trabajo pasado y futuro. (p. 2)

Este método tradicional desde entonces ha evolucionado en una gestión más integrada de la fuerza laboral orientada a la demanda del servicio, lo cual incluye cambios en los requisitos y objetivos de los empleados a la vez que optimiza la planificación del personal.

La gestión del talento humano también abarca, y es el caso que principalmente toca este trabajo, la gestión de los técnicos en el campo. Existen sistemas para planear y despachar óptimamente a la fuerza móvil, además de mantener sus vehículos abastecidos apropiadamente para la atención de los clientes de manera oportuna, cumpliendo con los compromisos de servicio.

No obstante, se presentan un conjunto de insuficiencias que afectan la imagen de la organización tales como:

1. Bajo nivel de ejecución de los mantenimientos correctivos y preventivos (solo el 42,8% de las parejas de operarios tienen una ejecución mayor al 90%)
2. Insatisfacción por parte de los clientes con los servicios de transmisión de datos (TX).
3. La falta de un control riguroso de las normativas de tiempo de ejecución de actividades ha provocado la reducción de la productividad y la calidad del servicio.
4. No correspondencia entre las evaluaciones del desempeño y el criterio de los clientes.
5. El sistema de pago por resultados no se corresponde con las particularidades de la actividad.
6. Baja productividad y desempeño de la fuerza de trabajo de la red de acceso.
7. Los operarios no cuentan con las competencias que demandará el entorno en breve tiempo.
8. Aumento de los reportes iniciales.

Es por esto que se determina como **problema de la investigación**: ¿Cómo lograr que el talento humano contribuya al mejoramiento de los indicadores del servicio de la red de acceso en Etecsa?

El **objeto de investigación** es la gestión del talento humano.

El **objetivo general** del trabajo consiste en diseñar un procedimiento de gestión del talento humano que influya sobre los indicadores de servicio de la red de acceso en Etecsa.

Para el logro del objetivo general se trazan los siguientes **objetivos específicos**:

1. Fundamentar teóricamente el talento humano, la gestión del talento humano y su contribución al mejoramiento de los indicadores del servicio.
2. Elaborar un procedimiento de gestión del talento humano.
3. Evaluar los resultados de la implementación del sistema de gestión de talento humano.

El **campo de investigación** es el Impacto de la gestión del talento humano sobre los indicadores del servicio.

Como **hipótesis** de la presente investigación se define La implementación de un procedimiento de gestión del talento humano que tome en cuenta las particularidades del servicio de telecomunicaciones, favorecerá al mejoramiento los indicadores del servicio de la red de acceso en Etecsa.

Métodos de investigación:

- Análisis - síntesis y el inductivo - deductivo para la construcción del marco teórico, así como en la interpretación de la información recogida por los métodos empíricos.
- Matemáticos estadísticos - Análisis porcentual - Tablas y gráficos
- Empíricos - Análisis documental – Entrevista – Encuesta - observación

Aporte de la investigación.

Con el resultado de esta investigación se pretende dotar a Etecsa de un sistema propio y personalizado de gestión del talento humano que influya sobre el proceso de operación y mantenimiento y a su vez el servicio brindado. Esta herramienta además de representar un paso de avance significativo en la actividad, permiten de forma menos compleja ir creando la cultura de la planificación dinámica y la disciplina del control de la ejecución en tiempo real para en un futuro próximo enfrentarse a sistemas más complejos ya sea desarrollando el propio sistema diseñado o con la adquisición de otro. Desde el punto de vista social, se logra un impacto considerable tomando en consideración que se disminuyen los tiempos de respuesta a los reclamos y las nuevas solicitudes de los usuarios.

Los resultados del trabajo serán de utilidad práctica sin precedentes en todos los

centros de telecomunicaciones del país y puede extenderse también a otras actividades como la operación de la empresa eléctrica, la de gas manufacturado, acueductos y alcantarillados y todas las que tengan personal técnico o comercial en el campo.

El trabajo se estructura en tres capítulos: el primero dedicado a la fundamentación teórica del problema de investigación, un segundo de índole metodológico en el que se presenta el modo de realizar el diagnóstico y fundamentan los instrumentos a aplicar, y un último capítulo donde se evalúan los resultados de la implementación del sistema de gestión de talento humano. Se incluyen además conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexo.

CAPÍTULO I. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL MEJORAMIENTO DE LOS INDICADORES DEL SERVICIO

El presente capítulo tiene como objetivo fundamentar teóricamente el talento humano, la gestión del talento humano y su contribución al mejoramiento de los indicadores del servicio.

1.1. Talento humano y gestión del talento humano

Si se trata de definir el talento se podría aseverar, y tal como lo afirma la Real Academia Española, que consiste en un “conjunto de dones o dotes intelectuales que resplandecen y enriquecen a las personas”. De esta forma, se estaría hablando de algo exclusivo de unos pocos, que “nacieron” con ese privilegio, que tuvieron la suerte de llegar al mundo con ciertas habilidades que los diferencian del resto.

Lira (2016) en su estudio sobre definiciones sobre talento humano destacó entre otros autores a:

- Mondy (2005) afirmó que la gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales.
- Dessler (2006) planteó que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para empleados de la compañía.
- Vásquez (2008) sostiene que es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa.
- Chiavenato (2009) definió la gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

El talento es la capacidad de trabajo que cada persona puede desarrollar, la forma en que el esfuerzo se materializa en la actividad que se lleva adelante. Y de esta manera, es posible hablar de “talento”, pero en plural.

Existen varios criterios de autores sobre el talento humano, el cual se ha convertido en un intangible muy valioso para las organizaciones. De ahí que el análisis de los

aspectos particulares que condicionan su desarrollo es muy interesante, encontrándose estrecha relación entre los diferentes conceptos.

Alles (2005), planteó que el talento humano es uno de los tres ejes más importantes que se deben ver en las organizaciones. Los otros dos son la innovación al producto o al modelo de negocios y la estrategia en su diseño e implantación exitosa, los dos primeros dentro del marco de la tercera adquieren mayor relevancia, sin embargo, cada una requiere de las otras.

Sobre este aspecto, Gubman (2000) refirió que, si el talento es escaso y valioso, las compañías ganan cuando son más inteligentes que su competencia, creando un atractivo entorno de trabajo, escogiendo la gente correcta, y obteniendo lo mejor de ella. Esto quiere decir que la ventaja competitiva les pertenece a las compañías que saben cómo atraer, seleccionar, establecer y desarrollar el talento.

Para el autor mencionado, es esencial conectar estrategia y gente para administrar el talento; para ello, Gubman (2000) se apoya en tres (3) conceptos clave: alineamiento, compromiso y medición. *Alineamiento* significa llevar a la gente en la dirección correcta. *Compromiso* significa fomentar el involucramiento con su propósito y dirección básicos. *Medición* significa proveer métodos conectados y equilibrados con la organización y empleados, para mantener registros permanentes sobre cómo lo está haciendo el gerente. Sólo de esa forma, estará administrando su talento y el de la organización para lograr resultados extraordinarios.

El talento humano, según Jericó (2001), es la capacidad de la persona que comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Incluye, además no sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias, experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, entre otros.

Refiere Alles (2005), que el talento reconocido como los conocimientos, habilidades y competencias que muestran y adquieren los directivos, son convertidas en ideas y acciones generadoras de beneficios para la organización. Personas de alto talento y desempeño en posiciones claves son constructoras de valor, personas de bajo talento en posiciones claves son destructoras aceleradas de valor para la empresa, de aquí la

importancia de buenas prácticas de administración del talento. En consecuencia, el talento es un recurso escaso por lo que hay que desarrollarlo, atraerlo y retenerlo dentro de la organización como una prioridad estratégica.

Por su parte, autores como Pardo y Arteaga (2002), consideraron que, aun cuando los activos financieros del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados -el talento humano- tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del gestor de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

Sin lugar a dudas, el talento humano es la fuerza impulsora de toda organización, es su gente, los individuos, las personas, pero no cualquiera de ellas, sino aquellas que puedan generar valor agregado para la empresa; por tanto, para los efectos de esta investigación, se concibe como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.

De igual modo, independientemente de la posición en la escala jerárquica que se ocupe en una organización, director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

La administración de recursos humanos (ARH) está relacionada con estas funciones del administrador, pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas.

La gestión del talento es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que comprenden que el impulso al éxito de sus negocios es proporcionado por el talento y las habilidades de sus empleados. Las compañías que han puesto la gestión del talento humano en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleados, entre otras.

La gestión de talento humano es la responsable de la dimensión humana en la

organización, esto incluye: Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para desempeñar de manera eficiente un cargo. Capacitar a los empleados, proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.

La importancia de la gestión del talento humano debe estar orientada, a producir satisfacción en las personas, al empoderamiento desde el manejo de las herramientas más usuales hasta la composición de trabajadores cibernéticos, personas que se desenvuelvan en los aspectos del mundo digital que lo rodea; de esta manera se harán personas competitivas en el mundo globalizado.

Para Chiavenato (2009) citado por Cerón, Atiencia, López, Fernández y Llangarí (2017), la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones, como la organización cultural, la estructura organizativa adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Lasprilla (2016) al responder la pregunta ¿Qué es gestión de talento humano? Lo define como:

- Aplicación de personas: ¿Qué deberán hacer las personas? Diseño de cargos, evaluación del desempeño.
- Compensación de personas: ¿Cómo compensar a las personas? Compensación y remuneración, beneficios y servicios.
- Desarrollo de las personas: ¿Cómo desarrollar a las personas? Capacitación y desarrollo, programas de cambios, programas de comunicación.
- Monitores de personas: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? Sistemas de información gerencia, bases de datos.
- Admisión de personas: ¿Quién debe trabajar en la organización? Reclutamiento de personal, selección de personal. (s.p)

La gestión del talento humano es “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. (Chiavenato, 2009)

Eslava (2004) citado por Corrales (2017) afirmó que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a

través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

En tanto que, para Dessler (2006) son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Mondy (2005) citado por Lira (2016) consideró que la gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Sostiene que es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa, es una actividad que implica tomar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional.

Asimismo, Silva (2017) lo considera como las

Capacidades para desenvolverse ante determinada ocupación sin que interfieran estereotipos por género, etnia o discapacidad, generando así valor agregado a la empresa donde se encuentren e incidiendo de manera directa en el logro de los objetivos de las mismas. Además, involucra la interacción de las habilidades del ser humano, sus características innatas que garantizan su participación y bienestar cuando se insertan a un contexto laboral. (s.p)

Coincidiendo con la literatura consultada el autor considera que el gran desafío que enfrenta el responsable de capital humano en la actualidad es la implementación de programas o subsistemas que sean positivos tanto para las personas como para las organizaciones. La administración del talento humano es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará.

De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal. En consecuencia, el contexto en que se sitúa la gestión del talento humano está representado por las organizaciones y las personas, como lo refiere Chiavenato (2002),

la gestión del talento humano depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, la tecnología utilizada y los procesos internos.

La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

En su conjunto, aunque con diversos matices autores tales como Eslava (2004), Mondy (2005), Dessler (2006), Chiavenato (2009), Quezada (2010) y Lledo (2011) coinciden en que el talento humano es la parte fundamental de toda organización, que como tal necesita de una atención esmerada por parte de los directivos de las referidas organizaciones, cada meta de desarrollo sin la participación, la comprensión y la motivación adecuada del talento humano difícilmente tendrá resultados positivos, los que lógicamente se traducen en beneficios de los principales indicadores de eficiencia para las referidas organizaciones.

Ahora bien, resulta de gran importancia que cada miembro de la organización la sienta como suya, que se identifique con ella a plenitud, que crea suyo cada uno de sus fracasos, problemas o desacuerdos, que se desenvuelva en un satisfactorio ambiente laboral, así como, que haga suyo todos sus logros, nos referimos a la participación activa todos los miembros en post del logro de los objetivos y metas de la organización, que tengan bien definidos sus roles, qué le corresponde hacer, cuáles son sus funciones y responsabilidades, hasta donde su aporte define en el cumplimiento de los objetivos o planes de desarrollo.

Si las organizaciones quieren captar sus objetivos de la mejor manera posible, deben saber canalizar los esfuerzos de las personas para que éstas también alcancen sus objetivos individuales y de esta manera se beneficien ambas partes.

En este marco de ideas el autor considera muy importante citar a Chiavenato (2002), el cual considera que el objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. Es decir, se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo.

1.2. La actividad de los servicios. Indicadores para medir la eficiencia y eficacia de los servicios

El crecimiento del sector servicios en las economías nacionales ha situado en un primer plano a las telecomunicaciones. La importancia de las telecomunicaciones como industria de servicio en sí misma, así como elemento crucial de apoyo a las otras industrias de servicios, es actualmente motivo de formulación política a alto nivel en casi todos los países del mundo. Ello ha dado lugar a cambios tales como la separación de las operaciones de telecomunicación y su reglamentación, la privatización de los operadores de telecomunicaciones y la introducción de la competencia. El interés en las telecomunicaciones supera ya a los ingenieros y alcanza a los funcionarios gubernamentales, los economistas, los juristas, la banca, los usuarios y la prensa.

Antes de determinar y definir los indicadores más importantes para analizar el sector público de telecomunicaciones es necesario que quede claro que sector público es la infraestructura y los servicios de telecomunicaciones proporcionados por esa infraestructura al público en general.

Esto comprende las redes de telecomunicaciones (por ejemplo, teléfono, telex, telégrafo, datos) que constan de centrales (conmutadores) enlazadas por circuitos de transmisión que conectan a los abonados entre sí y con abonados del extranjero.

Cualquiera puede abonarse a la red; de ahí que el término público denote la disposición de acceso y no la propiedad de la red. El sector público de telecomunicaciones no comprende las redes privadas no conectadas automáticamente a la red pública o que imponen limitaciones a los miembros. El sector público de telecomunicaciones excluye también la fabricación del equipo de telecomunicaciones y la radiodifusión.

Los indicadores se clasifican en distintas zonas que ofrecen un amplio panorama del sector público de las telecomunicaciones.

- Tamaño y dimensión de la red telefónica muestra parámetros de lo que es normalmente el mayor componente del sector de telecomunicaciones: la red telefónica. Los parámetros miden el tamaño total y el número de usuarios, el grado de modernidad de la red y la composición de la base de usuarios.
- Servicios mejorados y otros servicios muestra los abonados a los servicios más recientes, como la telefonía móvil y las redes de datos, así como el ya antiguo servicio telex.

- Calidad de servicio mide la fiabilidad de la red telefónica. Tráfico mide la utilización de las redes telefónica, de telegramas y telex nacional e internacionalmente.
- Tarifas muestra lo que cuestan los servicios de telecomunicaciones al abonado.
- Personal muestra el número de personas empleadas en el sector público de telecomunicaciones.
- Ingresos y gastos muestra los ingresos y los costos relacionados con la prestación de los servicios de telecomunicaciones.
- Inversión muestra los gastos de expansión y modernización de la red.

Indicadores por la Organización Internacional de las Telecomunicaciones (OIT).

De operación.

1. Líneas telefónicas principales en funcionamiento: Una "línea principal" es una línea telefónica que enlaza el equipo terminal del abonado con la red pública conmutada con un acceso individualizado a los equipos de la central telefónica. Esta expresión es sinónima de "estación principal" o "línea de central directa" (LCD), términos utilizados normalmente en los documentos de telecomunicaciones. Pueden no ser lo mismo que línea de acceso o abonado.

Se entiende que:

- la línea de enlace con la central telefónica puede ser individual o compartida;
- cuando un equipo de abonado tiene varias extensiones (centralita privada), el número de líneas principales es igual al número de líneas que conectan la instalación con la central telefónica, tanto si esas líneas se explotan unidireccional como bidireccionalmente.

Supóngase, a título de ejemplo, una instalación de abonado con aparatos suplementarios servida por 50 líneas que la enlazan a la central telefónica. La instalación comporta 10 posiciones de operadora (y, por consiguiente, 10 estaciones de operadora) y 500 aparatos suplementarios. De acuerdo con la definición precedente, esta instalación cuenta 50 líneas principales (es decir, tantas como líneas la unen a la central).

En otras palabras, en este caso la instalación no incluye:

Ni una línea principal (lo que correspondería a la instalación),

Ni 10 líneas principales (lo que correspondería al número de aparatos de posiciones de operadora).

Ni 500 líneas principales (lo que correspondería a las extensiones).

Debe distinguirse entre línea de abonado y línea principal. Los abonados (por ejemplo, los clientes facturados individualmente) pueden compartir la misma línea. Por tanto, una línea principal puede dar servicio a varios abonados. Algunos operadores no están en situación de informar sobre líneas principales e informan sobre el número de abonados. Esto debe describirse en una nota. Debe explicarse el tratamiento dado a las cabinas telefónicas pues normalmente se incluyen como líneas principales.

Del mismo modo, algunos operadores/administraciones informan sobre líneas de acceso en vez de líneas principales. Las líneas de acceso comprenden normalmente extensiones de centralitas automáticas privadas (PABX) que pueden facturarse por separado o tienen su propio número telefónico. Los operadores/administraciones que informan sobre líneas de acceso en vez de sobre líneas principales deberán dar su definición; de ser posible, deberán especificar el número de extensiones contadas como líneas de acceso.

En la definición de líneas de alta velocidad, que contienen muchos canales telefónicos comprimidos en el mismo circuito interviene otra norma. Por ejemplo, una gran organización puede arrendar un solo circuito de 1,5 ó 2,0 Mbit/s con múltiples canales telefónicos. En este caso, para fines de comparación, sería mejor tener en cuenta el número de canales que la línea.

2. Capacidad total de las centrales públicas locales de conmutación.

La capacidad total de las centrales públicas de conmutación corresponde al número máximo de líneas principales que se pueden conectar. Este número comprende, pues, las líneas principales ya conectadas y las líneas principales disponibles para conexiones ulteriores, incluidas las utilizadas para la explotación técnica de la central (números de prueba). La que debe señalarse es la capacidad real del sistema y no el potencial teórico cuando se mejora el sistema o se emplea tecnología de compresión.

3. Porcentaje de líneas principales conectadas a centrales digitales.

Este porcentaje se obtiene dividiendo el número de líneas principales conectadas a centrales telefónicas digitales por el número total de líneas principales. Debe precisarse que este indicador no refleja el porcentaje de centrales digitales, el porcentaje de líneas entre centrales digitales ni siquiera el porcentaje de puntos de terminación de red digital, aunque puedan ser datos útiles por sí solos. Quienes responden deberán

señalar si las líneas principales incluidas en la definición son únicamente las que están en funcionamiento (indicador 1) o la capacidad total (indicador 2).

4. Porcentaje de líneas principales de uso privado.

Este porcentaje se obtiene dividiendo el número de líneas principales de las familias (es decir, las líneas que no se utilizan con fines comerciales, oficiales y otros fines profesionales ni como teléfonos públicos) por el número total de líneas principales. Quienes responden deberán indicar la definición de "familias" que se aplica.

5. Porcentaje de líneas principales en zonas urbanas.

Este porcentaje se obtiene dividiendo el número de líneas principales en zonas urbanas por el número total de líneas principales en el país. Debe proporcionarse la definición de "urbana" utilizada por el país.

6. Teléfonos públicos.

Por teléfonos públicos se entiende el número total de toda clase de teléfonos públicos, incluidos los que funcionan con monedas y tarjeta y los teléfonos públicos de las estaciones telefónicas. También deberán incluirse los teléfonos públicos instalados en lugares privados y los teléfonos públicos móviles. Con independencia de la capacidad (por ejemplo, llamadas locales o nacionales solamente), deberán contarse todos los teléfonos públicos. Cuando la definición nacional de "aparato telefónico de pago" difiera de la anterior (por ejemplo, si se excluyen los aparatos de pago en lugares privados), hay que señalarlo.

Otros servicios

7. Abonados a redes públicas de datos.

Se trata del número de abonados a redes públicas de datos, incluidas las redes con conmutación de paquetes, las redes con conmutación de circuitos y las redes de datos por marcación. Podrán comunicarse indicadores separados para cada una de ellas. Los países deberán especificar en una nota las redes que incluyen.

8. Abonados a la RDSI.

Número de abonados a la red digital de servicios integrados. Pueden desglosarse según que el servicio sea con interfaz de velocidad básica (es decir, 2B+D, Rec. I.420 CCITT) o de velocidad primaria.

Calidad de servicio

9. Solicitudes no atendidas para líneas telefónicas principales

Son las solicitudes de conexión a la RTPC que no han podido atenderse (por ejemplo, lista de espera) por falta de instalaciones técnicas (equipos, líneas, etc.). Deberá especificarse cuál es el plazo normal para atender la solicitud de una nueva línea (por ejemplo, dos semanas como máximo a partir de la fecha de la solicitud). Deberán obtenerse indicadores separados para periodos de espera de otros servicios, como líneas arrendadas, comunicaciones móviles, comunicaciones de datos con conmutación de paquetes.

10. Porcentaje de averías del servicio telefónico reparadas el día laborable siguiente.

Por averías reparadas el día laborable siguiente se entiende el porcentaje de averías comunicadas a la RTPC corregidas al final del día laborable siguiente (por ejemplo, sin incluir los días no laborables (fines de semana)). Deben obtenerse indicadores de reparación de averías separados para otros servicios.

11. Averías por cada 100 líneas telefónicas principales.

Es el número total de averías comunicadas por cada 100 líneas telefónicas principales al año. Los países deben especificar si incluyen o no en el indicador las averías debidas a un equipo terminal defectuoso en las instalaciones del cliente. Deberían excluirse las averías de las que no sea directamente responsable el operador público de telecomunicaciones.

12. Índice de satisfacción del cliente.

Una serie de empresas de telecomunicación utilizan técnicas de clientela para estimar la satisfacción del cliente respecto a sus servicios. Debe explicarse en una nota la metodología utilizada.

Tráfico

13. Tasa de instalación del servicio telefónico.

La tasa de instalación es la que se percibe una sola vez por el servicio telefónico básico. Cuando existan distintas tasas para diferentes zonas de centrales deberá utilizarse la de la zona urbana más amplia, y especificarse en una nota. Cuando haya distintas tasas de instalación para abonados particulares y comerciales y para la primera línea y las siguientes, deberán exponerse por separado.

14. Tasas de la red de comunicaciones de datos con conmutación de paquetes

Son la tasa de conexión y de arriendo mensual y las tasas de establecimiento de llamada para comunicaciones de datos con conmutación de paquetes

Personal

15. Personal total a tiempo completo en servicios de telecomunicaciones.

Es el personal a tiempo completo empleado por operadores de redes de telecomunicaciones en el país para la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones. El personal a tiempo parcial deberá expresarse en términos de equivalentes del personal a tiempo completo. En la medida de lo posible, deberá excluirse el personal que no trabaja principalmente para la prestación de servicios de telecomunicaciones (por ejemplo, el que trabaja en servicios postales o en operaciones de TV por cable). Podrá especificarse en una nota una indicación del porcentaje de funciones realizadas por contratistas.

Por otra parte, en el plano nacional los indicadores concesionados para el sector de las telecomunicaciones, específicamente para Etecsa son los que se relacionan a continuación:

Operación y desarrollo de la red.

1. Líneas telefónicas fijas instaladas (nacional y provincias): Es la suma de todos los circuitos de interfaz pertenecientes a las centrales telefónicas fijas (alámbricas) instaladas en el territorio nacional con capacidad para hacer posible, a través de cada uno de ellos la conexión de la central con las líneas de abonado.
2. Líneas telefónicas fijas en servicio (nacional y provincias): Es el total de líneas fijas telefónicas (alámbricas e inalámbricas) instaladas nacionalmente que de hecho están conectadas con estaciones de abonados y que por lo tanto se encuentran prestando servicio telefónico a los mismos.
3. Líneas telefónicas fijas del sector residencial: Son las líneas telefónicas fijas instaladas y conectadas para abonados residenciales que se encuentran prestando servicio telefónico.
4. Líneas telefónicas del sector residencial, de ellas inalámbricas: son las líneas telefónicas fijas del sector residencial por vía inalámbrica.
5. Estaciones públicas instalada (nacional y provincias): Total de toda clase de teléfonos públicos (incluidos los que funcionan con monedas y tarjetas magnéticas, los de las cabinas públicas, los instalados en lugares particulares y otros) y de este total la cifra de los que funcionan con monedas, los que funcionan bajo la modalidad de prepago (tarjetas magnéticas y otros) y los que operan en la modalidad de

centros de agentes.

6. Teléfonos públicos para impedidos físicos: Total de teléfonos públicos a nivel nacional con los requisitos de instalación para impedidos físicos.
7. Porcentaje de digitalización nacional: Es la expresión en por ciento de la cantidad de líneas digitales fijas existentes con respecto al total de líneas telefónicas fijas instaladas nacionalmente.
8. Total de centrales telefónicas: Cantidad total de instalaciones integradas cada una por un conjunto de órganos de transmisión de tráfico telefónico, etapas de conmutación y medios de control y señalización que conforman un nodo de la red nacional que permite la interconexión de líneas telefónicas.
9. Porcentaje de líneas principales conectadas a centrales automáticas: Relación expresada en % de la cantidad de líneas principales conectadas a centrales automáticas y la cantidad total de líneas principales. (Indicador con serie histórica interrumpida).
10. Km. cables de fibras ópticas instalados: Medida total en Km. del cable de fibra óptica en la red de transmisión (troncal nacional y las redes provinciales).

Penetración telefónica.

11. Número de localidades de 300 o más habitantes con servicio de teléfonos públicos: Total de localidades de 300 o más habitantes en que exista presencia de al menos una estación telefónica pública. Las localidades son ciudades, pueblos y aldeas de un país (en el 2009 cambió el indicador).
12. Densidad de teléfonos fijos por cada 100 habitantes: Relación entre el total de las líneas telefónicas fijas en función y la cantidad total de habitantes expresada en líneas por cada 100 habitantes.
13. Densidad telefónica (líneas fijas + abonados móviles celulares): Comprende la cantidad de líneas telefónicas fija en servicio y la cantidad de abonados móviles celulares por cada 100 habitantes. Es el resultado de dividir la cantidad de líneas telefónicas fijas en servicio y la cantidad de abonados móviles celulares por la población, multiplicando el coeficiente obtenido por 100.
14. Densidad de teléfonos públicos por cada 1000 habitantes: Relación entre el total de estaciones públicas instaladas y la cantidad total de habitantes expresada en teléfonos públicos por cada 1000 habitantes.

15. Líneas telefónicas por trabajador: Relación entre el total de líneas telefónicas en servicio de cualquier tipo y el total de trabajadores físicos.

Indicadores de transmisión de datos.

16. Total de suscriptores de banda ancha: La velocidad que será considerada por Etecsa para informar estadísticamente al MIC el total de suscriptores de Internet de banda ancha, es aquella cuyo valor resulta igual o superior a 256 Kbit/s. y que se obtiene como la suma de velocidades en ambos sentidos (red-abonado y abonado-red). De esta desglosar por cada una de las tecnologías de acceso (las alámbricas: Bucle digital de abonado (xDSL), Fibra óptica (FTTx), líneas dedicadas, Redes híbridas, Comunicaciones por línea eléctrica (PLC), Ethernet en la primera milla (EFM) y las inalámbricas: Bucle inalámbrico (WLL o Wireless Local Loop)
17. Cantidad de Suscriptores de Internet por tecnología de acceso: Número de suscriptores a Internet, desglosados por cada una de las tecnologías de acceso (conmutados, ADSL, líneas dedicadas nacionales e internacionales desglosadas en: xDSL, VSAT, MPLS/IP, ATM, FR, GPRS).
18. Ancho de banda de salida para Internet internacional (Mbit/s): Capacidad total de la anchura de banda en canales internacionales para la salida a la Internet internacional expresado en Mega bits por segundo.
19. Ancho de banda de entrada para Internet internacional (Mbit/s): Capacidad total de la anchura de banda en canales internacionales para la entrada de la Internet internacional expresado en Mega bits por segundo.
20. Ancho de banda en los accesos de los proveedores propios seleccionados a la Internet nacional e internacional (Mbit/s): Capacidad de la anchura de banda contratada por el operador público a los accesos de los Proveedores Propios de acceso a Internet a la Internet nacional e internacional. (MINED, MES, SALUD, CULTURA, Joven CLUB, CIMEX, CUBALSE, ECC, COPEXTEL, BCC)
21. Cantidad de bloques de direcciones IP en explotación: Cantidad de bloques de direcciones IP adjudicadas al servicio por tamaño del bloque.
22. Porcentaje de disponibilidad por circuito contratado para internet internacional: tiempo (en minutos mensuales) que cada enlace internacional contratado para Internet está funcionando entre el tiempo (en minutos mensuales) total del período por cien.

23. Máximo del tráfico total registrado para cada circuito contratado para Internet Internacional: Nivel máximo alcanzado por cada enlace internacional contratado para Internet Internacional en un determinado período de tiempo.

Inversiones.

24. Monto total de inversiones en MLC: Importe total en MLC de la inversión ejecutada durante el período considerado.
25. Monto de inversiones en la red telefónica fija: Importe total en CUC de la inversión ejecutada durante el período considerado.
26. Monto de inversiones en el servicio telefónico público: Importe total en MLC de la inversión ejecutada durante el período considerado.
27. Monto de inversiones para la transmisión de datos: Importe total en MLC de la inversión ejecutada (Unidad de Datos) durante el período considerado.
28. Total de líneas instaladas en el período: Capacidad en líneas instaladas durante el período considerado.
29. Líneas instaladas para sustitución en el período: Total de líneas instaladas para sustitución durante el período considerado.
30. Km-coraza cable-cobre instalado en el período: Medida total en Km de los conductores de cobre en la red nacional (interurbana) de transmisión instalados en el período considerado.
31. Km cable de fibra óptica instalados en el período: Medida total en Km. del cable de fibra óptica en la red de transmisión (troncal nacional y los enlaces provinciales) instalado en el período considerado.
32. Porcentaje de reportes iniciales: Porcentaje de reportes efectivos recibidos en un período de un mes, con respecto al total de líneas telefónicas en servicio. Los reportes efectivos son aquellos que se obtienen después de eliminar los reportes recibidos duplicados.
33. Porcentaje de teléfonos reparados en los primeros tres días: Porcentaje de teléfonos reparados dentro de los primeros tres días hábiles siguientes a partir de la recepción de la queja o reporte y la cantidad de quejas recibidas en el período. Para la medición de este indicador se considerarán los reportes efectivos.
34. Porcentaje de completamiento de llamadas locales: Relación porcentual entre la cantidad de llamadas locales efectivamente terminadas y la cantidad de intentos.

- 35. Porcentaje de completamiento de llamadas de larga distancia nacional: Relación porcentual entre la cantidad de llamadas de larga distancia nacional efectivamente terminadas y la cantidad de intentos.
- 36. Promedio diario de interrupciones pendientes (u) Es el total de interrupciones pendientes acumuladas al cierre de las operaciones (4:00 p.m.) durante un período entre el total de días que comprende el período.
- 37. Promedio diario de estaciones públicas interrumpidas: (u) Es el total de interrupciones pendientes de estaciones públicas acumuladas al cierre de las operaciones (4:00 p.m.) durante un período entre el total de días que comprende el período.
- 38. Disponibilidad de la Red (de ETECSA) Troncal y la de acceso: Tiempo (en minutos mensuales) que la red está funcionando entre el tiempo (en minutos mensuales) total del período por cien.
- 39. Reportes de operaciones de transmisión de datos por abonado (de la red de ETECSA): Cantidad de reportes de operaciones de transmisión de datos abiertos en el mes entre la cantidad abonados total.
- 40. Tiempo de instalación del servicio de acceso (de la red de ETECSA): Tiempo máximo en que el operador realizará la instalación y puesta en marcha del servicio contratado según los plazos definidos y acordados con el cliente.

Recursos humanos.

- 41. Promedio de trabajadores totales (u): Promedio de trabajadores físicos durante el año.
- 42. Trabajadores físicos (u): Total de trabajadores físicos, al final del período considerado.
- 43. Trabajadores físicos, de ellos: mujeres (u) Total de mujeres trabajadoras dentro del total de trabajadores físicos al final del período considerado.

En la actualidad ETECSA emplea el **Sistema de Control de Reportes de la Red de Acceso (SCRRA)**, que permite el control de los materiales entregados, los consumidos y los recogidos en el proceso de operación y mantenimiento, el producto permitió automatizar el control de las actividades de mantenimiento realizadas en la red de acceso brindando así reportes específicos para la toma de decisiones. Este sirve a la vez como herramienta para medir la eficiencia y eficacia con que opera la red de

acceso.

El sistema está compuesto por 4 módulos principales, algunos de ellos con submódulos donde se registran más del 90 % de las acciones realizadas en el proceso de mantenimiento y provisión de los servicios. Los módulos con los que cuenta son los siguientes:

1. Recursos de la red de acceso

El módulo recursos de la red de acceso permite el control de los materiales entregados, usados y recogidos con el objetivo de cumplir las acciones que se realizan en los procesos de mantenimiento y provisión de los servicios. Las principales funcionalidades que tiene son registrar todos los materiales, contabilizar en cualquier momento la existencia que posee cada operario, además de ofrecer alarmas cuando hay poca existencia y propone entregas de materiales según las necesidades reales e históricos de consumos.

Está compuesto por cuatro submódulos.

a) Recursos brigadas.

- Gestión de recursos
- Se gestionarán la entrada de reportes, su actualización, eliminación.
- Resúmenes recursos brigadas
- Se mostrarán los resúmenes de las brigadas de línea y cable. AT-3 (entregado, recogido), AT-4 Ruta

b) Recursos interrupcionistas.

- Gestión de recursos
- Se gestionarán la entrada de reportes, su actualización, eliminación.
- Resúmenes recursos Interrupcionistas de cable.
- Se mostrarán los resúmenes del reparador de cable. AT-1 (Copia), AT-3 (entregado, recogido), AT-4 Cable.

c) Recursos red de abonado.

- Gestión de recursos.

Se gestionarán la entrada de reportes, su actualización, eliminación, la búsqueda de servicios ya introducidos y la entrada de las incidencias para los reparadores de la red de abonados.

- Resúmenes recursos centro.

Se mostrarán los resúmenes del centro, AT-4 centro, AT-4I (materia prima), AT3-II (resumen de teléfonos), Certificaciones de nuevos servicios.

- Resúmenes recursos reparador.

Se mostrarán los resúmenes del reparador. AT-1 (Copia), AT-3 (entregado, recogido), AT-4 semanal, AT-5 (entregado, recogido), hoja de ruta, remisión comercial.

d) Recursos red de datos.

- Gestión de recursos.

Se gestionarán la entrada de reportes, su actualización, eliminación.

- Resúmenes recursos datos.

Se mostrarán los resúmenes del técnico de datos. AT-1 Técnico de datos (Copia), AT-3 (entregado, recogido), AT-4 Técnico, AT-4D Centro, remisión comercial.

2. Diagnóstico y supervisión.

En este módulo se registra el estado integral de la red, desde el punto de vista físico, los parámetros eléctricos de la red de cobre y su comportamiento en cuanto a cantidad de interrupciones al servicio.

Por medio de este módulo se logra planificar las tareas de mantenimiento preventivo y las inversiones para el mejoramiento de la red en un periodo determinado, además se conocen los materiales y el presupuesto necesarios para la ejecución de las tareas.

Por otro lado, en el sub-módulo de supervisión, se planifica y se plasma la ejecución del control de un porcentaje de las intervenciones realizadas en la red, con lo que se cumple una premisa fundamental en la operación de la red de acceso, que persigue determinar las dificultades en los operarios para establecer planes de capacitación y habilitación con el objetivo de eliminar los problemas y mejorar la calidad del servicio.

- Gestionar fibra óptica.

En este módulo se mostrarán tablas y formularios para la actualización de la técnica instalada de fibra óptica, así como la planificación de los mantenimientos y los diferentes resúmenes.

- Supervisiones de la red.

En este módulo se pueden planificar las supervisiones a cualquier actividad relacionada con la Red de Abonados, según la instrucción PT-GR-RA-04/2009, el sistema es capaz de hacer propuestas por un algoritmo desarrollado a los servicios y conforma un informe

sobre la puntuación obtenida en la supervisión con los problemas detectados.

- Supervisiones remotas.

Se seleccionan los servicios que hayan sido visitados para realizar una comprobación telefónica, interrogando a los clientes sobre las acciones realizadas en las intervenciones y la calidad de las mismas donde se deben de tener los aspectos fundamentales de la reparación. Se registran las observaciones y se emite una evaluación.

- Técnica instalada de la red.

En este submódulo se mostrará información relacionada con técnica instalada es decir sus estadísticas, libro negro del cable, estadística de interrupciones por cable, estadística de los gabinetes, mediciones eléctricas con sus reportes y resúmenes, fibra óptica inventario, resúmenes.

3. Gestión de la fuerza de trabajo.

Se puede afirmar que este módulo es el más importante del sistema ya que su objetivo es la planificación y el control de la fuerza productiva, es decir la que aporta el mayor valor al proceso.

Presenta dos sub módulos uno para la gestión de la fuerza de trabajo móvil (aquella que desarrolla las actividades de mantenimiento y provisión en el terreno) y otro para la gestión de la fuerza de trabajo fija (radican en centros de llamadas y recibe los reclamos de los abonados y realiza el diagnóstico primario de las interrupciones).

En el primer sub módulo se registran en primer lugar toda la fuerza operativa y su disponibilidad en tiempo real, permite conocer los tiempos utilizados por cada operario o grupo de trabajo en cada intervención que realiza en tiempo real, lo que propicia un control de tiempo que incide en la disminución de las demoras y el incremento de la productividad.

Brinda alarmas cuando los tiempos utilizados no se corresponden con los normados. En la base de datos se inscriben también las incidencias que detienen o disminuyen la operación, por ejemplo, vehículos y medios rotos, tomados para otras actividades, periodos de lluvia, ausencia de trabajadores, etc.

Se proporcionan los datos relacionados con el estado del servicio, es decir los pendientes por interrupciones y provisión y los tiempos de cada uno, lo que permite realizar una planificación basada en tipos de trabajos y por antigüedad de los reclamos

o solicitudes.

- Gestión de tickets.

Este módulo muestra un listado de todas las tareas que presentan afectaciones por "Daños" ocasionados a las redes de telecomunicaciones con la posibilidad de mostrar toda la orden de trabajo y la de impresión, exportación a EXCEL o PDF.

- Gestión de fuerza de trabajo fija para la mesa de prueba.

Este módulo está en construcción en él se mostrarán todo el trabajo de las mesas de prueba de la empresa.

- Gestión de fuerza de trabajo móvil.

Este módulo permite realizar analizar todo lo relacionado con las fuerzas de la planta exterior, su planificación y organización, los trabajos pendientes y ejecutados, así como todo lo relacionado con la zonificación, "Ordenes pendientes", "Quejas pendientes", "Ordenes ejecutadas", "Actividades realizadas" a todos los niveles.

- Planificar trabajo de las brigadas.

Este módulo permite realizar analizar todo lo relacionado con la "Planificación del trabajo de las brigadas". Se relaciona directamente con el módulo de diagnóstico donde se realiza la planificación, impresión de las tareas que se le planifican a las brigadas en los correspondientes niveles de la empresa.

- Programación de tareas.

Este submódulo se muestra un calendario donde sale por defecto el mes actual y se dibujan los intervalos de creación de las tareas, diferenciando con colores el estado de las mismas.

- En ejecución.
- Programada.
- Terminada.

4. Módulo reportes.

- Reportes de diagnóstico.

Se mostrarán tablas analizando el resumen de cortes de la red de abonados realizados en el periodo seleccionado con resúmenes a nivel de empresa, de división y centro telefónico con la posibilidad de impresión, exportación.

- Reportes de ejecución.

Se mostrarán tablas analizando el resumen de cortes de la red de abonados, la relación

de órdenes de servicio realizadas en el periodo seleccionado, la relación de servicios del grupo AG reparados con más de 16Hrs y la relación de todos los tipos de mantenimientos de la red de abonados en el periodo seleccionado con resúmenes a nivel de empresa, de división y centro telefónico con la posibilidad de impresión, exportación.

- Reporte de indicadores.

Se mostrarán tablas analizando los indicadores de la operación, El reparado con +72Hrs y el Tiempo Promedio demora, los servicios que fueron reparados con +72Hrs, el análisis, impresión del reporte diario desde nivel de empresa hasta el nivel de centro telefónico con la posibilidad de impresión, exportación.

- Reportes de la gestión de fuerza de trabajo.

Se mostrarán gráficas, tablas analizando todas las claves o grupos, reparaciones ejecutadas por grupos y tiempo, el aprovechamiento del tiempo por los reparadores de red de abonado y las reparaciones distribuidas por horas desde nivel de empresa hasta el nivel de centro telefónico con la posibilidad de impresión, exportación.

- Reporte recursos materiales.

Se mostrarán tablas analizando la relación de los trabajos realizados contra el consumo de materiales, en todos los grupos de trabajo para la red de abonados con resúmenes a nivel de empresa, de división y centro telefónico con la posibilidad de impresión, exportación.

Los distintos métodos de evaluación para medir la eficiencia y eficacia de los servicios sirven de sustento para la propuesta que se realiza en el capítulo II de la presente investigación.

1.3 Papel de la gestión del talento humano en el mejoramiento de los indicadores de eficiencia y eficacia del servicio

Sin duda, uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de organización, son las personas. La necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha traído como resultado que, en las referidas organizaciones, se dedique un área a su gestión y dirección, la denominada gestión de talento humano, quién, a través de diversas prácticas, trata de adquirir, retener y/o desarrollar dichos recursos. Desde esta perspectiva, surge el enfoque de dirección estratégica de gestión humana como una disciplina encargada de estudiar todo lo relativo al talento humano, su gestión y su

contribución al valor de la empresa y a su competitividad sostenible.

Para Pérez (2016) “La gestión de talento o capital humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores.” (Pérez, 2016, s.p.)

En otras palabras, esta práctica se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales.

El talento humano se considera como la clave del éxito de una empresa y, su gestión hace parte de la esencia de la gerencia empresarial. Con una acertada gestión del talento humano, una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de vida de trabajo o “un mejor clima laboral”, dentro del cual sus empleados se encuentran realmente motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. (Prieto, 2013).

El esfuerzo humano resulta muy importante para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización deba prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

El talento humano es el mayor desafío del profesional porque desempeña en las empresas el logro de incorporarse a la alta gerencia; el talento humano se está moviendo hacia la mayor concentración de papeles estratégicos de las organizaciones y una reducción del tiempo que tradicionalmente ha dedicado a funciones transaccionales o administrativas. Cabe destacar, según Riquezas (2004) que el profesional que este frente a una dependencia que administre o controle el talento humano en una organización tiene por delante grandes retos en, al menos, seis espacios de la sociedad. Esos retos no solo exigirán nuevos conocimientos, inteligencia, experiencia, buena formación profesional y gran motivación, sino alcanzar una posición organizacional que le permita desplegar las actividades necesarias para enfrentarlos. Pero esa posición no se la va a conceder gratuitamente ni la va a conseguir “por decreto”. Esa posición tiene que conquistarla, desarrollando y poniendo en práctica excelentes habilidades de liderazgo.

Uno de los objetivos principales del sistema de indicadores es el de evaluar la situación

de la calidad del servicio telefónico y de transmisión de datos en él juega un papel importante y en muchas ocasiones determinante, el talento humano.

Para Anda (2012) citado por Camargo (2016)

La eficiencia es el cabal cumplimiento de los procedimientos y las reglas establecidas, así como la correcta utilización de los recursos asignados para el logro de metas. La eficacia es alcanzar los objetivos, sin priorizar el procedimiento y las normas, como resultado obtenemos la efectividad, que no es más que la conjunción de eficiencia y eficacia. (p.12).

Las empresas bien diseñadas calculan previamente la eficiencia y los recursos a utilizar para alcanzar un objetivo; por lo tanto, la eficiencia y el cumplimiento de metas son fundamentales, y cuando se da la eficiencia y la eficacia, las empresas son efectivas como, entre más recursos sean implementados en el desarrollo de los procesos organizacionales de la empresa, mayor serán los resultados obtenidos en la eficiencia y eficacia de los objetivos proyectados. La eficiencia y la eficacia siempre deben buscarse, aunque en ocasiones son incompatibles. (Anda, 2012).

A los efectos de la presente investigación se asume la eficacia como el grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados en tanto que, se asume por eficiencia el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

Si el personal está motivado es más sencillo lograr la vinculación al proceso de gestión del talento humano, logrando así fortalecer la relación empleado – organización, lo que nos lleva a corto plazo, desarrollar un incremento de los índices de productividad y fortalecer con efectividad su imagen corporativa.

La gestión del talento humano, es una herramienta de gran trascendencia para las organizaciones de carácter moderno, es la responsable de manera directa del desarrollo eficiente de los procesos de planificación, identificación, selección, capacitación, aprendizaje, evaluación y desarrollo.

El potenciar la gestión del talento humano se ha convertido en una necesidad de estos tiempos a partir de que permite mejorar la eficiencia o eficacia de la organización

cuando los trabajadores encuentran medios para disminuir costos, proporcionar algo único a clientes o usuarios, o alguna combinación de estos puntos.

Según Castillo (2010),

Aunque las personas son importantes para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función aún más importante en la creación de ventajas competitivas para la organización. De hecho, un número creciente de expertos plantea que la clave del éxito de una organización se basa en el desarrollo de un conjunto de competencias que la distinguen de las demás. El desarrollo de estas competencias, si bien es un proceso complejo, y requiere un trabajo arduo, proporciona una base a largo plazo para realizar las innovaciones y cambios, desarrollo de productos y servicios y el logro de la misión. (s.p.)

De ahí que el desarrollar sus habilidades, conocimientos y capacidades contribuyan a separarse y adelantarse a la competencia impidiendo a esta poder imitar sus capacidades y contribuciones al mismo tiempo que sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario.

Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras, los revela como el activo más importante de las organizaciones modernas.

Asimismo, Castillo (2010) apuntó que:

Existen muchas ventajas para las organizaciones que administran el talento de sus empleados, entre las que se encuentran:

- Reducción significativa de la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador.
- Mejoramiento continuo para lograr una mayor eficacia y eficiencia.
- Fomento de una cultura de consecución de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior.
- Mejoramiento de la cultura organizacional y el clima de trabajo.
- Mayor satisfacción laboral por parte de los colaboradores
- Disminución de la rotación de personal y aumento en la retención de talento clave.

Partiendo de lo anterior entonces es fácil entender el por que para las empresas de servicios esto se ha convertido en un imponderable ya que es, fundamentalmente, a

través de ellos que la empresa alcanza los niveles de eficiencia y eficacia necesarios, su cercanía con el cliente cara a cara es lo que puede determinar la fidelización del cliente y el consecuente cumplimiento de los indicadores de eficiencia y eficacia, entre los que se destacan el nivel de venta, el valor agregado, la satisfacción del cliente etc. para lo cual se hace necesario contar con un personal no solo con conocimientos, sino también motivado y comprometido con la organización.

Diversos estudios sugieren que un personal comprometido conduce a una serie de ventajas de rendimiento para la organización. Por ejemplo, cuando una empresa posee colaboradores comprometidos, ellos están más dispuestos a recomendarla a sus clientes y otras personas, así como a dar su mayor esfuerzo por obtener mejores resultados en su puesto de trabajo.

De igual modo, reconoce Castillo (2010) que “Contar con un equipo de empleados calificados y motivados es un elemento vital para el éxito de cualquier organización en la economía actual, ya que permite a las empresas retener a los mejores colaboradores y aumentar la productividad”. (Castillo, 2010, s.p.)

Para las empresas de servicios y en especial las empresas de telecomunicaciones no tomar en cuenta el papel del talento humano conduciría a la depauperación del principal activo con que se cuenta.

Una correcta gestión del talento humano en estas organizaciones permite a sus empleados aprender nuevas habilidades de trabajo y ofrecerles oportunidades de entrenamiento para una mejor relación con sus clientes a partir de que esta actividad el resultado de la satisfacción del cliente es al unísono con el servicio recibe. Los talleres y cursos pueden alejar al empleado del trabajo por unas horas, pero lo que gana en autoconfianza y conocimiento supera cualquier inversión realizada.

Gestionar el talento humano presupone relaciones entre personas de la importancia de estimular que los empleados trabajen juntos, compartan ideas y desarrollen una sensación de propiedad sobre sus puestos y el lugar de trabajo. Cuando los trabajadores se sienten libres de compartir ideas, los ayuda a ser más productivos y más efectivos en sus trabajos.

El hecho de estimular los buenos resultados contribuye a que los empleados se sientan motivados a realizar un mejor trabajo, a reducir la brecha entre lo que se espera y lo que se logra y con ello se logra desarrollar una cultura de reconocimiento de lo positivo

y del tratamiento correcto de aquello que no es lo esperado por difícil que sea poder evaluar el comportamiento real, como es el caso de la atención al cliente a través de una línea telefónica.

Para la actividad de las telecomunicaciones es muy necesario poseer habilidades comunicativas, pues es la comunicación la esencia de esa actividad. Contar con empleados que sepan comunicarse o posean disposición para aprender a comunicar claramente, ya sea escribiendo o hablando es una garantía de un cliente satisfecho y del mejoramiento de los indicadores de desempeño organizacional.

A ello es preciso incorporar el papel de los líderes de equipo dando el ejemplo más que dirigiendo. Esto ayudará a que los empleados lo respeten más porque verán que no les pide que hagan tareas que él, como líder, no quiere o no puede hacer.

Con una eficiente gestión del talento humano se podrá contar con el personal adecuado en el lugar preciso, lo que permitiría en primer lugar lograr una mayor satisfacción de los usuarios de la empresa, se acortaría en gran medida la demora promedio en el restablecimiento de las interrupciones, la mejorar en la atención al cumplimiento de los indicadores de calidad sería sustancial, dirigir la fuerza de trabajo hacia las prioridades previamente establecidas sería otra ventaja con la que se contaría en tiempo real.

CAPÍTULO II. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El objetivo del presente capítulo es elaborar el procedimiento de gestión del talento humano en función del mejoramiento de los indicadores de la red de acceso en Etecsa.

2.1 Generalidades del procedimiento de gestión del talento humano

La gestión de talento humano es utilizada en todos los sectores e industrias, pero alcanza su máxima expresión en los centros de contacto y en la gestión de fuerza de trabajo móvil, para estos dos casos se han desarrollado una amplia variedad de sistemas por empresas líderes en la producción de programas informáticos, que a pesar de poseer funciones y módulos de trabajo muy parecidos, se diferencian entre sí, principalmente por la cantidad de agentes que gestionan y algunos módulos que agregan valor a los sistemas.

El procedimiento de gestión del talento humano que propone el autor para la red de acceso de Etecsa (figura 1) incorpora la orientación de la gestión hacia el mejoramiento de los indicadores de eficiencia y eficacia aspecto este que no siempre se toma en cuenta en el momento de implementar la gestión del talento humano impidiendo corroborar en la práctica a través de indicadores cuantitativos y cualitativos sus resultados.

Objetivo: Administrar y promover el desarrollo integral del talento humano, teniendo en cuenta las necesidades de la red de acceso, desarrollar un procedimiento de gestión del talento humano que favorezca la implantación del subproceso de gestión de la fuerza de trabajo en Etecsa para la administración eficiente de los recursos humanos y materiales.

Alcance: este procedimiento es aplicable a la Unidad Organizativa Planta Exterior de los Centros de Telecomunicaciones.

Responsabilidades:

Jefe de Operaciones y Mantenimiento:

- Cumple las normas, procedimientos y las medidas de protección e higiene en las diferentes áreas de la operación.
- Cumple con los objetivos e indicadores de calidad y trabajo.
- Mantiene la cultura técnica de las instalaciones. Asegura el control de los medios y recursos de las brigadas.

- Evalúa la aplicación de medidas para lograr mayor productividad en el trabajo.
- Es fiel defensor de la política del estado movilizando al personal subordinado hacia el cumplimiento de las tareas que consoliden la construcción del socialismo tales como la defensa.
- Rinde cuentas de su gestión y el cumplimiento de sus funciones ante la Comisión de Cuadros, el Consejo de Dirección y otros Organismos y Entidades que se determine.

Jefe de Planta exterior:

- Cumple las normas, procedimientos y las medidas de protección e higiene en las diferentes áreas de la operación.
- Cumple con los objetivos e indicadores de calidad y trabajo.
- Mantiene la cultura técnica de las instalaciones. Asegura el control de los medios y recursos de las brigadas.
- Evalúa la aplicación de medidas para lograr mayor productividad en el trabajo.
- Garantiza la preparación de su reserva, dando cumplimiento a lo establecido en la Resolución 1/06 del Comandante de la Revolución Ramiro Valdés Menéndez.

Jefe de Mantenimiento de Red de Abonado:

- Evalúa la aplicación de medidas para lograr mayor productividad en el trabajo.
- Es fiel defensor de la política del estado movilizando al personal subordinado hacia el cumplimiento de las tareas que consoliden la construcción del socialismo tales como la defensa.
- Garantiza la preparación de su reserva, dando cumplimiento a lo establecido en la Resolución 1/06 del Comandante de la Revolución Ramiro Valdés Menéndez.

Jefe de Brigada de Red de Abonado:

- Evalúa la aplicación de medidas para lograr mayor productividad en el trabajo.
- Es fiel defensor de la política del estado movilizando al personal subordinado hacia el cumplimiento de las tareas que consoliden la construcción del socialismo tales como la defensa.
- Es el encargado de atender al menos siete parejas de reparadores.

Términos y definiciones:

Gestión del talento humano: conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos

Indicadores de la red de acceso: es quien indica y mide un segmento de red de las

telecomunicaciones.

Comité de gestión de talento humano: Su Objetivo es Incrementar el capital humano, social e intelectual de los miembros de la asociación, recomendar estrategias de respuesta a los desafíos, en particular transferencia y mejor gestión del conocimiento y el talento humano, promoviendo el intercambio de experiencias y mejores prácticas.

Competencias laborales: capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea.

Indicadores: es algo que indica o que sirve para indicar o medir.

Usuario: Persona natural o jurídica que usa normalmente algún servicio de telecomunicaciones, pero que no necesariamente tiene suscrito un contrato por la prestación de ese servicio.

Abonado: Persona natural o jurídica que ha suscrito un contrato, con un operador de servicios públicos de telecomunicaciones, para recibir algún servicio de telecomunicaciones.

A los efectos de la aplicación del procedimiento se sugiere utilizar las siguientes técnicas y métodos según se corresponda con cada paso de este. Ellas son:

- a) Entrevistas a directivos de los procesos de las actividades fundamentales.
- b) Estudio y análisis de la documentación normativa de la entidad con relación a la identificación de competencias
- c) Discusión de grupo.
- d) Valoración de los especialistas y directivos.
- e) Estadística descriptiva.

La captación de la información necesaria se realizará mediante la aplicación de cuestionarios basados en técnicas de medición de actitudes que permiten valorar la disposición a percibir y reaccionar, esquemas de pensamiento, acción y tendencias directrices de la conducta de las personas y grupos. Las actitudes son las orientaciones dominantes mediante las necesidades del individuo que entran en contacto con la realidad y en ellas subyacen sus expectativas afectivas, sus opiniones y opciones con respecto a los sucesos en los que se ve implicado.

La aplicación de cuestionarios conlleva el análisis de la concordancia de las respuestas mediante coeficientes dependientes de la escala de medición de las variables (si la escala es ordinal, el coeficiente de Kendall w ; si la escala es nominal, el coeficiente de

Cochran Q). De igual modo, se analiza la confiabilidad de los cuestionarios mediante la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach, tomándose como referencia el criterio de Posner y Rosenberger (1997), que establecen como parámetros de fiabilidad entre 0.55 y 0.66.

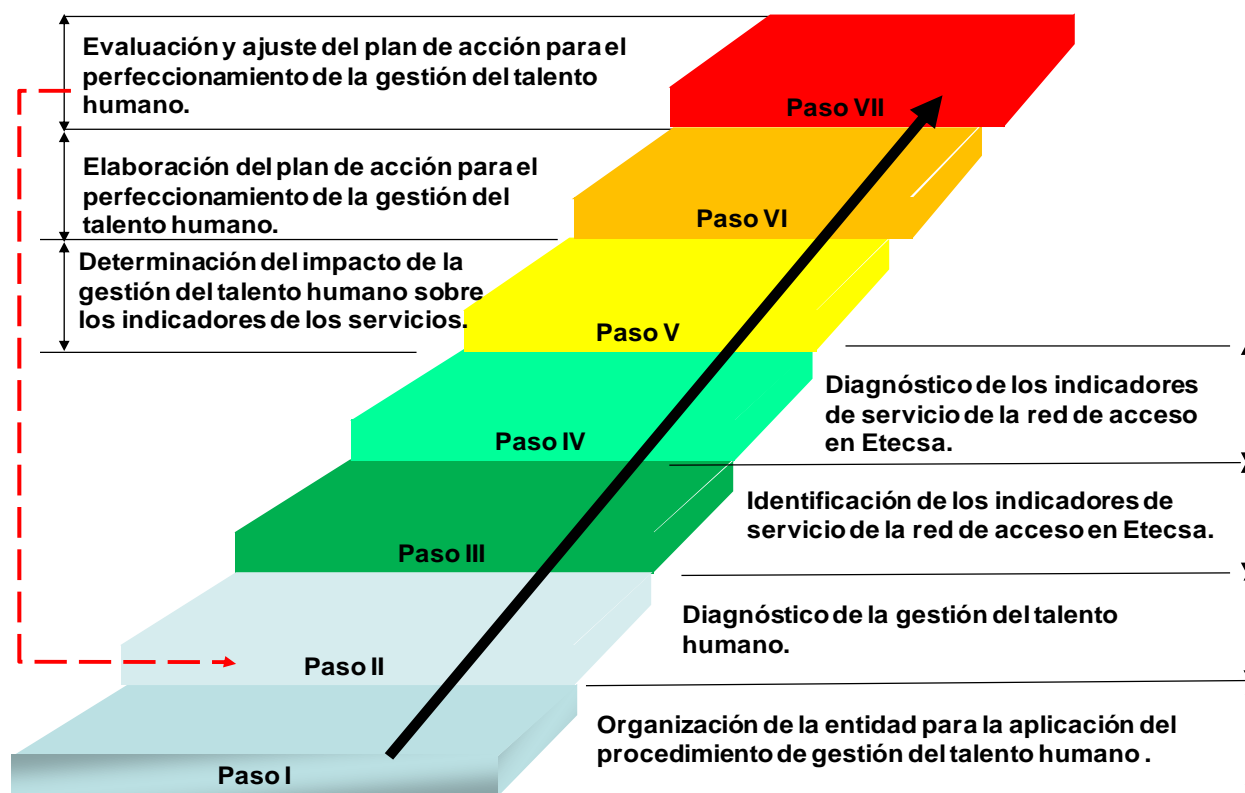


Figura 1. Procedimiento de gestión del talento humano en función del mejoramiento de los indicadores de la red de acceso en Etecsa.

Se recomienda el uso del muestreo aleatorio estratificado, considerando como estratos a obreros, técnicos y directivos para calcular a cuántos y a quiénes se le aplicará cada instrumento que recoge el procedimiento. La aplicación de este muestreo requiere el análisis de la presencia de diferencias estadísticamente significativas en las respuestas de los diferentes estratos.

Siempre que se detecten diferencias significativas entre las respuestas de los estratos es procedente detectar el indicador que las está provocando mediante el análisis de las modas de las respuestas a cada pregunta ya que pueden revelar posibles debilidades de la organización.

2.2 Pasos del procedimiento de gestión del talento humano

A continuación, se detallan los pasos del procedimiento con los objetivos, indicaciones

metodológicas a seguir y la salida de estos.

Paso 1. Organización de la entidad para la aplicación del procedimiento de gestión del talento humano.

Objetivos:

1. Seleccionar el equipo de trabajo que intervendrá en la aplicación del procedimiento de gestión del talento humano
2. Planificar la ejecución de los pasos del procedimiento para la introducción de la gestión del talento humano.

Indicaciones metodológicas:

- Para la aplicación del procedimiento se recomienda la creación de un grupo de trabajo (talento humano), que a la vez que trabaja en su aplicación sirva como vía de retroalimentación para el mejoramiento y ajuste de éste a las características de la organización empresarial en que se aplique para ello se designa a uno de sus miembros para presidirlo y estará constituido por.

1. Especialista en gestión de recursos humano (Presidente)
2. Jefes de grupos o unidades organizativas.
3. Trabajadores de reconocido prestigio por su calificación, experiencias, conocimientos, méritos, por la calidad de su trabajo, nivel de exigencia y visión de futuro.

- Estos trabajadores seleccionados, representan a cada una de las actividades existentes en la organización los que serán solicitados por el presidente del comité acorde a los aspectos que se evaluarán.

- Para la planificación de la ejecución de los pasos del procedimiento el presidente deberá presentar al equipo de trabajo:

1. Justificación de la necesidad de implementar la gestión del talento humano.
2. Una propuesta de calendario de ejecución.
3. Explicación acerca de los principales conceptos, métodos y técnicas a utilizar.

- Finalmente se desarrollará un debate acerca de las condiciones o fuerzas que favorecen y las que obstaculizan la implementación de la gestión del talento humano.

Salida.

- Constitución del comité de gestión de talento humano de la entidad.

- Determinación de los métodos y técnicas a emplear para la identificación de las competencias laborales.

Paso 2. Diagnóstico de la gestión del talento humano.

Objetivo:

Diagnosticar la gestión del talento humano.

Indicaciones metodológicas: en la empresa

Para proceder a diagnosticar la gestión del talento humano se deberá esclarecer el término y cada uno de los aspectos que se han de evaluar, partiendo del criterio de que no se encontró en la literatura contrastación empírica de ejemplos de diagnóstico.

De igual modo se deberá determinar la muestra a utilizar para la aplicación de los cuestionarios, en unos casos son aplicado a los miembros del equipo de trabajo, en otros a directivos y especialistas y en otros a todos los miembros de la entidad. En los dos primeros casos se aplicarán los cuestionarios a todo el universo y en último caso se aplicarán considerando un 90% de fiabilidad y un índice de error del 9% como se muestra en anexo 1. Esto puede variar en dependencia del grado de exactitud que se busque obtener con el cuestionario.

Los aspectos que se sugieren evaluar considerando el ciclo directivo son:

Planificación.

- Está definido qué clase de talentos hacen falta.
- Se tiene claridad del por qué invertir en gestión de talento.
- Está definido lo que se pretende conseguir la inversión.
- Se tiene claridad de cuánto cuesta atraer y retener el talento que necesito.
- Existe una planificación de la fuerza laboral a mediano y largo.
- Cuentan con estrategias para desarrollar talento.
- Se planifica el programa de retención del talento humano.

Organización.

- Hace referencia a los procesos de incorporación de nuevos miembros a la organización.
- Desarrollo de personal, las competencias y acciones para cierre de brechas.
- Está definido las formas y nivel de retribución, compensación y beneficios.
- Se perfila la formación desarrollo del talento humano como una inversión o como un ahorro.

- Se encuentra establecido quiénes necesitan involucrarse para que sea un éxito la gestión de talento.
- Está definido cómo se va a garantizar que el talento sea una ventaja competitiva para la empresa.

Mando.

- Se ejecuta la gestión del desempeño de personal.
- Conocimiento del potencial y la construcción de un mapa de talento.
- Se desarrolla la gestión de carreras sobre la base de las competencias a desarrollar en las personas.
- Se realiza la gestión del talento en función del desempeño.
- Se implementa el programa de retención del talento humano.

Control.

- Existe dominio sobre los cargos críticos y la sucesión.
- Se evalúa la pérdida de un empleado cualificado como un coste elevadísimo para la organización que repercute en:
 - a) Pérdida de conocimientos.
 - b) Redistribución de funciones producto a la vacante.
 - c) Procesos de reclutamiento y selección.
 - d) Integración a la empresa del nuevo empleado.
 - e) Capacitación del nuevo miembro del equipo.
 - f) Baja productividad inicial del contratado.
 - g) Coste de ralentizar al equipo.
 - h) Coste de ineficiencias por la incertidumbre que causa la marcha del compañero.
- Se valora sistemáticamente el grado de eficiencia y eficacia con que éstos realizan sus actividades laborales durante un período determinado.
- Constituyen objetivos fundamentales a alcanzar y mantener por el empleador en la evaluación del desempeño del trabajador los siguientes aspectos:
 - a) la participación en el logro de los objetivos y estrategias de la entidad, según las funciones y tareas que desarrolla.
 - b) la disciplina y las normas de seguridad y salud en el trabajo, así como el uso y cuidado de los medios de protección personal, equipos, recursos materiales y

medio ambiente.

- c) la idoneidad demostrada.
 - d) la capacitación y desarrollo individual.
 - e) las mejores relaciones entre los jefes y los subordinados y entre los propios trabajadores.
 - f) la participación del trabajador dentro del colectivo laboral y su cooperación en el cumplimiento de otras tareas y objetivos.
- En la evaluación del desempeño anual de los trabajadores, se tiene en cuenta los indicadores siguientes:
 - a) Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.
 - b) Cumplimiento de los objetivos, funciones y principales tareas.
 - e) Calidad del trabajo que realiza.
 - d) Iniciativa y creatividad (aporte de ideas para la solución de problemas).
 - e) Disciplina laboral y aprovechamiento de la jornada de trabajo.
 - f) Cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud y medio ambiente en el Trabajo.
 - g) Ahorro, uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, de los equipos y medios de protección personal.
 - h) Cumplimiento del Plan de Formación y Desarrollo Individual.

Considerando estos aspectos se aplicarán los cuestionarios que aparecen en los anexos 2 y 3 para diagnosticar la gestión del talento humano. Este cuestionario se aplicará a todos los estratos. Debido a que la respuesta a las preguntas está organizada sobre una escala de intervalo, la información captada se procesa mediante el cálculo de la media de cada uno de los ítems para cada estrato y se analiza la existencia o no de diferencias estadísticas entre ellos mediante los estadígrafos correspondientes.

Salida.

- Inventario de las fortalezas y debilidades relacionadas con la gestión del talento humano en la empresa

- **Paso 3. Identificación de los indicadores de servicio de la red de acceso en Etecsa.**

Objetivo:

Identificar los indicadores de servicio de la red de acceso en Etecsa.

Indicaciones metodológicas:

Para lograr la identificación de los indicadores de servicios de la red de acceso aplicables a la organización se sugiere:

- Revisión de la misión y objetivos estratégicos de la organización y su relación con la actividad de la operación. y mantenimiento de la red de acceso en Etecsa.
- Se presentará a los miembros del equipo un listado detallado del conjunto de indicadores para medir el servicio de la red de acceso y el método de cálculo. (anexo 4).
- Determinar a partir de un cuestionario, los indicadores de servicio de la red de acceso aplicables a la organización para lo cual puede utilizarse la matriz de importancia - carácter relevante y explicativo de cada indicador, diseñada por Garcíandía, Soñora y González (2003), lo que exige evaluar rigurosamente los indicadores del desempeño de la red de acceso. La confección de la matriz pasa por los siguientes momentos:
 - a. Determinación del componente importancia del indicador mediante la asignación, por los integrantes del grupo de trabajo, de una cantidad determinada de puntos a cada uno de los indicadores seleccionados. El autor recomienda una escala del 1 a 10 para facilitar la diferenciación de la importancia y el diseño gráfico de la matriz.
 - b. Determinación del coeficiente específico de importancia por indicador, que se calcula mediante la división de la sumatoria de las puntuaciones recibidas por cada indicador entre el producto de puntos de la cantidad de integrantes del grupo multiplicado por el valor máximo de la escala definida.
 - c. Determinación del componente carácter relevante y explicativo de los indicadores de rendimiento mediante la asignación, por los integrantes del grupo, de uno a cinco puntos a cada uno de ellos de acuerdo con sus criterios.
 - d. Cálculo de la media de las puntuaciones otorgadas por los integrantes del grupo de trabajo al carácter relevante y explicativo de cada uno de los indicadores de rendimiento seleccionados.
 - e. Se ubican sobre un eje de coordenadas los puntos determinados por los pares ordenados resultantes. El eje de las abscisas corresponde a la importancia del

indicador, en escala logarítmica, y el de las ordenadas a su carácter explicativo y relevante, en escala absoluta.

- f. Se traza una recta paralela al eje de las ordenadas a partir del punto definido por la mediana del intervalo de puntuación de la cualidad importancia de los indicadores y una recta perpendicular al eje de las abscisas a partir del punto determinado por la mediana del intervalo de puntuación definido para el carácter relevante y explicativo de los indicadores.
 - g. La resultante de los momentos anteriores es la representación gráfica de una matriz que permite observar la concentración o dispersión de los puntos que representan a cada uno de los indicadores, proporciona un valor comprobatorio de que se han seleccionado los indicadores correctos y permite la reducción del listado mediante la eliminación de aquellos indicadores ubicados en el cuadrante que indica baja importancia – bajo carácter relevante y explicativo.
- Posteriormente, se procederá a evaluar el comportamiento de los indicadores de desempeño de la red de acceso en la entidad en los últimos tres a cinco años. (Anexo 5).

Salida.

Indicadores estadísticos descriptivos acerca del servicio de la red de acceso en Etecsa antes de aplicarse el procedimiento que se utiliza, posteriormente, para valorar el efecto de la gestión del talento humano sobre el servicio de red.

Paso 4. Diagnóstico de los indicadores de servicio de la red de acceso en Etecsa.

Objetivo:

- Diagnosticar los indicadores de servicio de la red de acceso en Etecsa.

Indicaciones metodológicas:

A partir de los resultados del paso anterior se procederá a diagnosticar el servicio de la red de acceso en Etecsa en los últimos 3 a 5 años a partir de lo cual se podrá detectar las fortalezas y debilidades que presenta la organización.

El procedimiento sugiere realizar un perfil de los indicadores en el cual se puede evaluar comparativamente el estado actual de la empresa, el estado deseado y, de contar con la información, compararse con la competencia. Entiéndase por competencia el resto de las direcciones territoriales como se muestra en el anexo 5.

Salida.

Caracterización de los indicadores de servicio de la red, que servirá de patrón de comparación entre el antes y el después de la aplicación del procedimiento.

Paso 5. Determinación del impacto de la gestión del talento humano sobre los indicadores del servicio de la red de acceso en Etecsa.**Objetivo:**

- Determinar el impacto de la gestión del talento humano sobre los indicadores del servicio de la red de acceso en Etecsa.

Indicaciones metodológicas.

Luego de haber identificado y diagnosticado los indicadores de gestión del talento humano y los indicadores del servicio de la red de acceso telefónico se procederá a determinar el impacto del primero sobre el segundo a través de un cuestionario (anexo 6).

Este cuestionario deberá ser aplicado a especialistas y directivos de la entidad. El cuestionario está basado en la escala de Likert, consistente en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los que se pide la reacción de los sujetos mediante la elección de alguno de los cinco puntos de la escala.

Debido a que la respuesta a las preguntas está organizada sobre una escala de intervalo, la información captada se procesa mediante el cálculo de la media de cada uno de los ítems para cada estrato y se analiza la existencia o no de diferencias estadísticas entre ellos mediante los estadígrafos correspondientes.

Salida.

- Influencia de los indicadores de la gestión del talento humano sobre los indicadores del servicio de la red de acceso en Etecsa.

Paso 6. Elaboración del plan de acción para la implementación de la gestión del talento humano.**Objetivo:**

- Elaborar el plan de acción para la implementación de la gestión del talento humano.

Indicaciones metodológicas.

- a) A partir de los aspectos aportados en los pasos anteriores se procederá a la definición del plan de acción para el perfeccionamiento de la gestión del talento humano.

- b) Para la elaboración del plan podrán emplearse cualquier de las técnicas descritas en la literatura: Diagrama de Gantt, Diagrama de Pert, parrilla OVAR, Diagrama de la instrucción 1 del Ministro de las FAR. Se sugiere que el plan deba contener:
- Objetivo general.
 - Objetivos específicos.
 - Acciones a desarrollar.
 - Participantes.
 - Responsable.
- c) En el presupuesto se considerarán, entre otras, las siguientes partidas: gastos en formación y desarrollo; gastos en infraestructura técnico-material para la formación y desarrollo; gastos en tecnología para adquirir, generar, difundir, aplicar y evaluar de forma sistémica la gestión del talento humano y el resultado de los indicadores de acceso a la red de Etecsa; gastos en consultarías, asesorías y acciones de capacitación externas; monto del financiamiento dedicado a I + D; gastos en y para foros y eventos nacionales e internacionales, de intercambio de conocimientos; gastos en comunicación y telefonía; gastos en encuentros y actividades con clientes y proveedores y gastos de salario a instructores internos y externos y para la creación de nuevos puestos laborales.
- d) Se debe analizar la relación costo - beneficio, las fuentes de financiamiento y el crecimiento de los indicadores de la gestión del talento humano y el resultado de los indicadores de acceso a la red de Etecsa; a partir de la inversión que realizará la organización en la implementación del plan de acción. Este análisis servirá como uno de los indicadores para evaluar la eficiencia del procedimiento.
- e) Elaborado el presupuesto y su correspondiente análisis, es necesario evaluar si este garantiza la materialización del plan de acción a partir de las fuentes de financiamiento interno. De no cubrirse las expectativas reflejadas en los objetivos, se impone la necesidad de revisar los objetivos y acciones para adecuarlos a las posibilidades financieras de la organización o la búsqueda de financiamiento externo.

Salida.

Sistema de objetivos del programa para la implementación de la gestión del talento humano.

Presupuesto de gastos para la implementación del programa de gestión del talento humano.

Paso 7. Evaluación y ajuste del plan de acción para la implementación de la gestión del talento humano.

Objetivo:

- Evaluar el plan de acción para la implementación de la gestión del talento humano.
- Realizar el ajuste del plan de acción para la implementación de la gestión del talento humano.

Indicaciones metodológicas.

Para ello se retomarán los resultados del paso 5: Determinación del impacto de la gestión del talento humano sobre los indicadores del servicio de la red de acceso en Etecsa y se procederá a rellenar los valores reales de los segundos para luego determinar en qué medida los primeros han influido en el resultado.

De igual modo se procederá calcular los siguientes indicadores propuestos por Domínguez (1998) citado por Arango, Escobar y García (2015).

- Reducción de costos operacionales por efecto de la gestión del talento humano (racionalización de la plantilla de persona, disminución de personal por: capacitación y seguridad, menor rotación y ausentismo).
- Aumento de la producción y ventas como efecto de la gestión del talento humano (Mejora de actitud del servicio, menos accidentes de trabajo, mayores competencias, mejor desempeño etc.)
- Productividad del talento humana medida como:
 1. Valor agregado por empleados.
 2. Valor agregado con respecto al costo de personal.
 3. Valoración en el costo de producción con respecto a variación en el costo de personal.
 4. Utilidades antes de impuestos por empleado.
 5. Utilidades con respecto a costo de personal.

A partir del resultado obtenido se procederá, primero a determinar las causas de aquellos aspectos que no obtienen el valor esperado y segundo se realizarán los ajustes necesarios tanto al procedimiento como a las actividades propias de la gestión del talento humano.

Salida.

- Comportamiento y análisis de las desviaciones del plan de acción para la implementación de la gestión del talento humano.
- Modificado el plan de acción a partir de su comportamiento y análisis de las desviaciones.

CAPÍTULO III. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

El presente capítulo tiene por objetivo evaluar los resultados de la implementación del sistema de gestión de talento humano en la Dirección Territorial Etecsa Camagüey.

3.1 Caracterización general de Etecsa

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (Etecsa), se constituyó en 1994, refrenda en el Decreto 190 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de Cuba. Se estableció como una compañía de capital mixto de la compañía italiana STET con licencia para manipular los servicios públicos de telecomunicaciones nacionales e internacionales de telefonía, con múltiples servicios como valores añadidos. Con posterioridad, en diciembre del 2003 este comité ejecutivo emite el Decreto 275, con la intención de fusionar las empresas Cubacel s.a. y C-com s.a e integrar sus servicios a Etecsa, como única institución con dualidad de capital (cubano y extranjero) en aras de desarrollar y prestar diversos servicios públicos.

En la actualidad, Etecsa es la empresa encargada de:

1. Gestionar la telefonía fija en los sectores privado, estatal y público.
2. Gestionar la telefonía móvil mediante Cubacel.
3. Acceso a internet y redes de datos a través de Enet.

Cabe destacar que, en el último lustro, la organización antes mencionada ha ejecutado notables progresos en las telecomunicaciones de la Isla, a partir de la digitalización de la totalidad de las redes telefónicas y ampliación del número de teléfonos instalados. Lo anterior ha permitido elevar la densidad telefónica estimada de 25 teléfonos por 100 habitantes, manifiesto en el incremento paulatino de líneas fijas y móviles, que es diez veces superior a la cantidad de teléfonos instalados desde su creación. Así mismo, completó la red de fibra óptica nacional que ha permitido que los usuarios de todo el país accedan a la teleselección digital y mayor disponibilidad de servicios en el área de la telefonía pública.

Etecsa dispone de un amplio presupuesto y despliega un sinnúmero de proyectos para lograr el acceso de los ciudadanos a servicios de telecomunicaciones con calidad. Lo anterior demanda, la puesta en práctica de novedosos proyectos relacionados con el marketing, la calidad y gestión tecnológica desde un enfoque de optimización de tiempo para dar solución a los problemas más acuciantes en pos de la satisfacción plena de los

clientes.

En el organigrama de la empresa, están distribuidos por unidades de negocios, los servicios de telecomunicaciones.

La situación del servicio telefónico a inicio de los 90s era muy desfavorable. Problemas organizativos y de financiamiento ocasionaron un serio perjuicio a la telefonía, que no estaba a la altura de las exigencias del país para su desarrollo. Es por ello que se decide la formación de una empresa que integrara todas las actividades de telecomunicaciones, frenara el deterioro e impulsara este sector.

En 1993 se autoriza la constitución de Etecsa y en 1994 se le otorga la concesión administrativa para la prestación y comercialización de los servicios públicos de telecomunicaciones.

Antes de la creación de Etecsa existían 14 Empresas Integrales de Comunicaciones que abarcaban las especialidades de telefonía, radio, correos y prensa, además de otras empresas nacionales especializadas. En esta categoría estaban las empresas de Proyectos, Construcción y Montaje, Cable Coaxial, Emtelcuba y Larga Distancia.

A partir de la fusión de una parte de las empresas integrales provinciales de comunicaciones y de las especializadas, comienza el funcionamiento de Etecsa; en un proceso que se extendió desde inicios de 1994 hasta febrero de 1995, siendo este el año de comienzo de la operación de Etecsa. En el mes de febrero del propio año se realiza la contratación de todos sus trabajadores. Desde ese momento, la Empresa ha atravesado distintos períodos de cambios tecnológicos, de estructura, de sistemas gerenciales, de orientación estratégica, de desarrollo de nuevos servicios, etc.

El 16 de diciembre del 2003, mediante el Acuerdo 4996 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y el Decreto 275, se amplía la Concesión de Etecsa como operador unificado de telecomunicaciones, a través de la fusión de Cubacel y C_COM en Etecsa, con el "propósito fundamental de integrar en una sola empresa mixta todas las actividades relacionadas con la telefonía fija y celular, así como de otros servicios de telecomunicaciones, para asegurar el proceso de investigación, inversión, producción, prestación de servicios y su comercialización en Cuba y en el exterior, incluyendo la compra en el mercado externo de la asistencia técnica e insumos para la producción y servicios, así como otras actividades que garanticen el normal funcionamiento del sistema y aportar a la economía nacional divisas libremente convertibles".

A lo largo de estos años Etecsa ha ganado en eficiencia y compromiso con sus usuarios. Sus prestaciones se han diversificado y se ha elevado la calidad en el cumplimiento de los parámetros tecnológicos. Se ha incrementado la cantidad de líneas instaladas y en servicio, el índice de digitalización, la incidencia de la Empresa en los programas sociales, entre otros logros. También sus recursos humanos se han desarrollado a partir de una mejor organización del trabajo, de una mejor gestión del capital humano, o más atemperado a actuales tiempos, una eficiente gestión del talento humano amparado por las múltiples acciones de capacitación que se llevan a cabo.

3.2 Resultados de la implementación del procedimiento de gestión de talento humano en Etecsa

- **La organización de la entidad para la aplicación del procedimiento de gestión del talento humano.**

Se seleccionó un grupo de trabajo integrado por diez personas subordinadas al jefe de unidad de planta exterior, el cual actúa como agente de dirección en todo el desarrollo del proceso, este grupo que a la vez que trabaja en la aplicación del procedimiento sirva como vía de retroalimentación para el mejoramiento y ajuste de éste a las características de la organización donde se aplique, para ello se designan como miembros a un especialista gestión de recursos humanos, tres jefes de grupos, (jefe de mantenimiento de red de abonados, jefe de brigada de red de abonados y jefe de brigada de cable) y cinco trabajadores de reconocido prestigio por su calificación, experiencias, conocimientos, méritos, por la calidad de su trabajo, nivel de exigencia y visión de futuro, estos referidos trabajadores representan a cada una de las actividades existentes en la organización, de ellos dos operarios instaladores reparadores, dos operarios de cable y un probador de cable.

De igual manera se planificaron las fases y pasos del procedimiento para el proceso de gestión del talento humano, logrando una imagen compartida de la realidad actual y futura de la empresa, determinando las debilidades actuales y las metas que se desean.

Diagnóstico de la gestión del talento humano.

Para lograr diagnosticar la gestión del talento humano se esclarece el término y cada uno de los aspectos que se iban a evaluar. Este diagnóstico se llevó a cabo en septiembre de 2016 arrojándose los siguientes resultados que aparecen sintetizados

por funciones como se muestra en la figura 2.

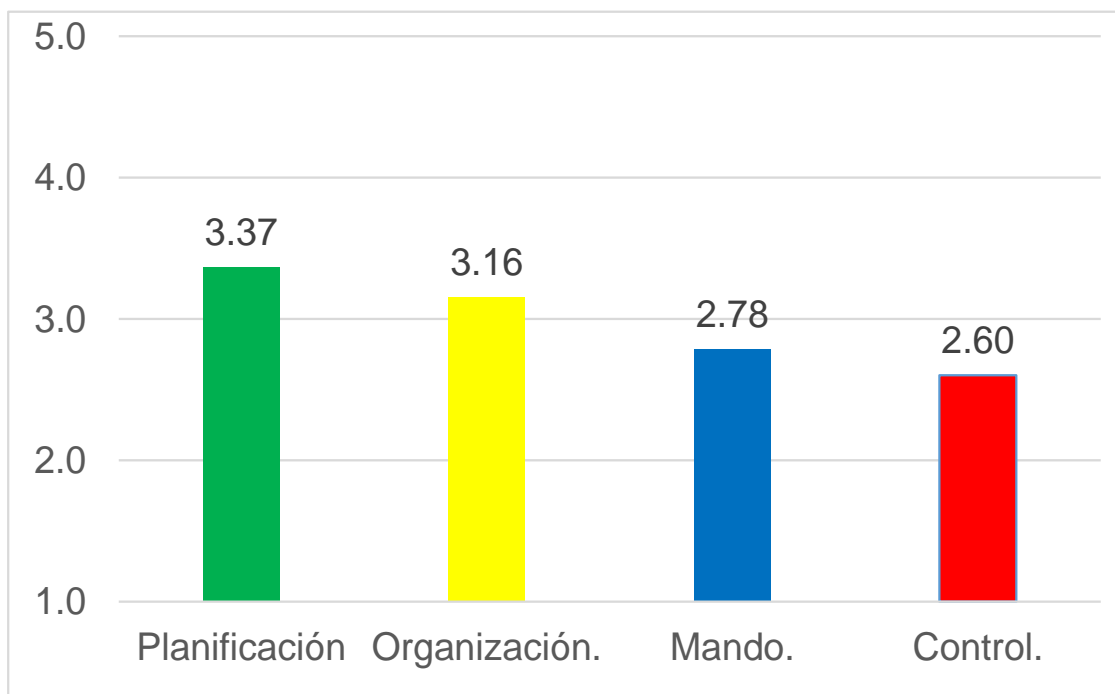


Figura 2. Resultados del cuestionario aplicado para diagnosticar la gestión del talento humano.

Fuente: Cuestionario aplicado. Año 2016.

Los resultados anteriores se expresan fundamentalmente en los siguientes aspectos:

- ✓ No se encuentra definido qué clase de talentos hacen falta en la organización.
- ✓ No se tiene claridad del por qué es necesario invertir en la gestión del talento humano.
- ✓ no está definido lo que se pretende conseguir con la inversión.
- ✓ No se tiene claridad de cuánto cuesta atraer y retener el talento que se necesita.
- ✓ Existe una planificación de la fuerza laboral a mediano y largo plazo.
- ✓ No se cuentan con estrategias para desarrollar el talento.
- ✓ No se planifica ni se tiene ideado un programa para la retención del talento humano.
- ✓ No existe referencia de los procesos de incorporación de nuevos miembros a la organización.
- ✓ muy poco o casi ningún desarrollo del personal, las competencias y acciones para cierre de brechas.
- ✓ Se encuentran definidas, aunque no cumple las expectativas, las formas y nivel de retribución, compensación y beneficios.

- ✓ No se perfila la formación desarrollo del talento humano como una inversión o como un ahorro.
- ✓ No se encuentra establecido quiénes necesitan involucrarse para que sea un éxito la gestión de talento.
- ✓ No se encuentra definido la estrategia para garantizar que el talento sea una ventaja competitiva para la empresa.
- ✓ Se ejecuta medianamente la gestión del desempeño de personal.
- ✓ No existe conocimiento del potencial y la construcción de un mapa de talento.
- ✓ No se realiza la gestión del talento en función del desempeño.
- ✓ No existe la implementación de un programa de retención del talento humano.
- ✓ Existe un mediano dominio sobre los cargos críticos y la sucesión.
- ✓ No se evalúa la pérdida de un empleado cualificado como un coste elevadísimo para la organización que repercute en pérdida de conocimientos, redistribución de funciones producto a la vacante, procesos de reclutamiento y selección, integración a la empresa del nuevo empleado, capacitación del nuevo miembro del equipo, baja productividad inicial del contratado, coste de ralentizar al equipo, coste de ineficiencias por la incertidumbre que causa la marcha del compañero
- ✓ No se valora sistemáticamente el grado de eficiencia y eficacia con que éstos realizan sus actividades laborales durante un período determinado.

Como parte del diagnóstico de la gestión del talento humano se analizaron aquellos indicadores vinculados a la evaluación del desempeño, los cuales arrojaron los siguientes resultados:

- ✓ Existe una mediana participación en el logro de los objetivos y estrategias de la entidad, según las funciones y tareas que desarrolla.
- ✓ Resulta medio el comportamiento respecto a la disciplina y las normas de seguridad y salud en el trabajo, así como el uso y cuidado de los medios de protección personal, equipos, recursos materiales y medio ambiente.
- ✓ La idoneidad demostrada no es correctamente analizada, existen trabajadores que no cuentan con las competencias exigidas para desempeñar los cargos que ocupan, lo cual afecta directamente los indicadores de eficiencia y eficacia de la organización.
- ✓ La capacitación y desarrollo individual, no es atendida como corresponde, no se

cumplen las expectativas en referencia a las acciones de capacitación solicitadas y en ocasiones estas son distribuidas a trabajadores a los que no le son necesarias para el desempeño de sus funciones.

- ✓ No siempre existen las mejores relaciones entre los jefes y los subordinados y entre los propios trabajadores.
- ✓ La participación del trabajador dentro del colectivo laboral y su cooperación en el cumplimiento de otras tareas y objetivos se califica de media.

- **Identificación de los indicadores de servicio de la red de acceso en Etecsa.**

Se lograron identificar los indicadores de servicios de la red de acceso aplicables a la organización siendo estos los siguientes:

1. Total de reportes iniciales.
2. Teléfonos reparados en los primeros 3 días.
3. Teléfonos reparados en menos de 24 horas.
4. Total de reportes iniciales de datos.
5. Reparados en los primeros 3 días de datos.
6. Reconstrucción integral red abonados.
7. Órdenes de servicios ejecutados.
8. Comportamiento del crecimiento de los nuevos servicios de la telefonía básica.
9. Demora promedio de la reparación del servicio telefónico.

Posteriormente, se procedió a evaluar el comportamiento de los indicadores de desempeño de la red de acceso en la entidad en los últimos tres a cinco años los que aparecen a continuación:

- **Diagnóstico de los indicadores de servicio de la red de acceso en Etecsa.**

1. Total de reportes iniciales: Este es un indicador que durante el período que analiza (2015 – 2017) mantiene un comportamiento estable, siendo el período 2016 el de mejor resultado como se muestra en el anexo 8.
2. Teléfonos reparados en los primeros 3 días: Este es el indicador de peores resultados en la red de acceso en el período analizado (2015 – 2017), como se muestra en el anexo 8 sus mejores resultados fueron en el 2016.
3. Teléfonos reparados en menos de 24 horas: Este indicador muy importante por ser concesionado por el ministerio en el período que se analiza se cumple satisfactoriamente, de igual manera sus mejores resultados se logran en el 2016.

4. Total de reportes iniciales de datos: Este indicador de suma importancia pues representa una de las metas de desarrollo con mayor seguimiento para la organización en el período analizado se comporta de manera completamente favorable en todo el período que se analiza.
 5. Reparados en los primeros 3 días de datos: Este indicador que se cumple durante los dos primeros años del período analizado, en el último año de referencia se dificultó su cumplimiento en gran medida por la falta de equipo terminal.
 6. Reconstrucción integral red abonados: Este indicador se considera de suma importancia por ser quien representa la disminución de los reportes iniciales y se encuentra básicamente referido a efectuar reconstrucción o mantenimiento integral al % pactado de las líneas en servicio. En el período que se analiza se cumple con excepción del año 2017. Anexo 10.
 7. Órdenes de servicios ejecutadas: Se encuentra referido a la ejecución de los movimientos comerciales que responden en este caso a la instalación de nuevos servicios, los que representan sin lugar a dudas el crecimiento y desarrollo de la organización, a su favor podemos ilustrar que durante el período analizado sostuvo un comportamiento favorable. Anexo 10.
 8. Comportamiento del crecimiento de los nuevos servicios de la telefonía básica: Para las órdenes de nuevos servicios que se ejecutan debemos señalar que en el período que se analiza se cumple de manera muy satisfactoria, además, se debe señalar que cada año aumenta considerablemente la ejecución de las mismas. Anexo 10.
 9. Demora promedio de la reparación del servicio telefónico: Este es un indicador muy peculiar, nos muestra la demora en atender un reclamo de los usuarios de la empresa, es importante señalar que este indicador ha mostrado sus altas y bajas, no se ha comportado estable, mostrando su incumplimiento de manera reiterada. Anexo 7.
- **Determinación del impacto de la gestión del talento humano sobre los indicadores del servicio de la red de acceso en Etecsa.**

Al aplicarse el cuestionario para determinar el impacto de la gestión del talento humano sobre los indicadores del servicio de la red de acceso en Etecsa se obtuvo el resultado que aparece en la figura 3.

Como se muestra en esta figura este es un cuestionario aplicado a especialistas y

directivos de la organización y se encuentra encaminado específicamente a determinar el impacto de la gestión del talento humano sobre los indicadores del servicio de la red de acceso, como se puede apreciar existe una correlación media entre los resultados obtenidos de la aplicación a los especialistas y directivos, debemos señalar que existen varios puntos de coincidencia, por ejemplo los criterios coinciden en los indicadores:

- Capacitación y desarrollo individual.
- El cumplimiento de los objetivos.
- La calidad del trabajo que realiza.
- La disciplina y aprovechamiento del trabajo.
- El cumplimiento del plan de formación.

Debemos señalar que atendiendo a los resultados del cuestionario se puede apreciar cómo impacta de manera positiva la gestión del talento humano sobre los indicadores del servicio de la red de acceso, el mejoramiento de los referidos indicadores tiene su mayor impacto mejorando significativamente los indicadores que se relacionan a continuación:

- La idoneidad demostrada
- La participación del trabajador dentro del colectivo laboral y su cooperación en el cumplimiento de otras tareas y objetivos.
- La calidad del trabajo que realiza
- Cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud y medio ambiente en el Trabajo
- El ahorro uso y cuidado de los recursos
- Cumplimiento del Plan de Formación y Desarrollo Individual.

Posteriormente se procedió a la elaboración del plan de acción para la implementación de la gestión del talento humano con el correspondiente presupuesto para su aseguramiento.

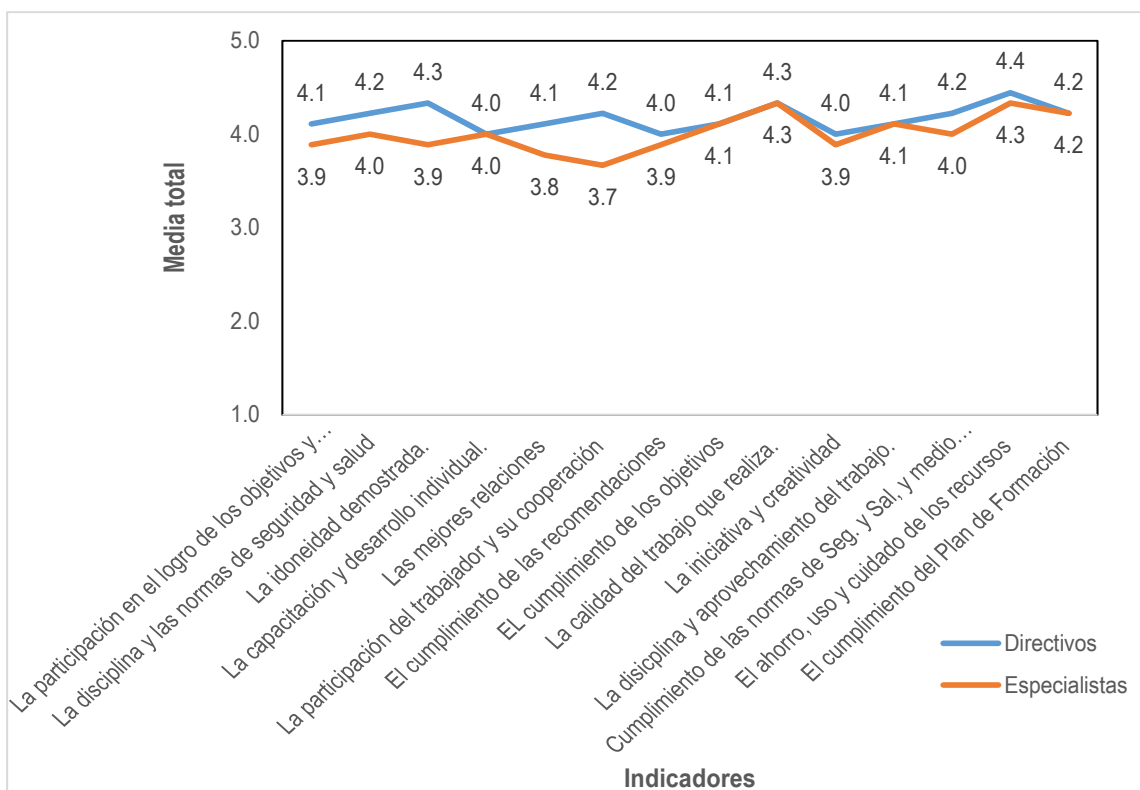


Figura 3. Resultados del cuestionario para determinar el impacto de la gestión del talento humano sobre los indicadores del servicio de la red de acceso en Etecsa.

- **Evaluación y ajuste del plan de acción para la implementación de la gestión del talento humano.**

La implementación del procedimiento de gestión de talento humano en Etecsa, resultó de gran importancia para la creación de la cultura de planificación y control en tiempo real de la fuerza de trabajo, su correcta aplicación depende del estado de organización alcanzado, las herramientas con que se cuente y de la existencia de la voluntad de aplicar el sistema.

La principal contribución lo constituye el mejoramiento de los indicadores de eficiencia y eficacia con los cuales opera la red de acceso en Etecsa, la creación de la cultura de control en tiempo real de las actividades y de manera muy significativa el aumento de la productividad, indicador este que en muchas ocasiones marca el desarrollo y el éxito de las organizaciones actuales y futuras, permitiéndoles ser más competitivas.

Con la exactitud de las normas de tiempo se logró demostrar que el mantenimiento preventivo a la red de abonados, indicador de relevante importancia en el desempeño de la red de acceso, que no había pasado nunca de 8% de las líneas en servicio, cifra lograda en el 2015, con la aplicación preliminar de una adecuada gestión del talento

humano, se podía realizar con una planificación adecuada, al 10% de las líneas en servicio, como exige la norma. En el año 2017 se propuso un 10% para comenzar un incremento paulatino y ya hasta el mes de septiembre se habían realizado 9.5% del total de las reconstrucciones programadas (Anexo 10), la incidencia fundamental en no tener el plan cumplido al ciento por ciento es la carencia de recursos materiales fundamentales y que todavía los cambios organizativos propuestos no han sido asimilados en su totalidad por directivos y técnicos.

La influencia del incremento del mantenimiento preventivo en la calidad del servicio no ha podido apreciarse en toda su magnitud, en primer lugar porque la carencia de recursos materiales ha provocado mala calidad en las reparaciones con el consecuente aumento de los reportes iniciales, y en segundo lugar porque todavía no se alcanzan los niveles necesarios para una disminución significativa de los reportes de interrupciones, a pesar de esto hasta diciembre de 2017 ha existido una disminución de un 0,32 % en los reportes iniciales con respecto al año 2016 lo que significa que han sido reportados 35840 interrupciones menos que en el 2016.

No solo el incremento en el mantenimiento preventivo ha sido causa de mejoría en el servicio, en pruebas realizadas en el centro telefónico de Camagüey, los indicadores de tiempo de las interrupciones y los teléfonos interrumpidos pendientes diarios mejoraron de forma significativa.

Se demuestra así que, utilizando la misma cantidad de operarios, solo gestionando de manera más eficiente y con algunos cambios organizativos como el trabajo individual y la extensión de la jornada laboral se pueden incrementar la cantidad de reparaciones y con esto mejorar significativamente la atención a los usuarios, reduciendo considerablemente los tiempos de interrupciones del servicio.

Por último, al realizar un análisis de un grupo de indicadores seleccionados se pudo observar los cambios que aparecen en la tabla 1.

Tabla 1. Comportamiento de indicadores seleccionados.

Indicadores	U/M	2016	2017	Diferencia
Valor agregado.	MP	41097,4	42053	955,6
Productividad.	MP	258,4	273,1	14,7
Relación valor agregado / productividad por hombre.	MP	159,0	154,0	-5,06
Utilidad por hombre.	MP	254	268,2	14,2
Ausentismo.	U	2,85	1,78	-1,07
Fluctuación laboral.	U	31	27	-4
Accidentalidad.	U	2	0	-2

Fuente: Informe de balance anual. Año 2017.

Se consideró que un factor que contribuyó al mejoramiento de estos indicadores tanto de la gestión del talento como de los indicadores de servicio a la red de acceso lo constituyó la implementación de la gestión del talento humano.

CONCLUSIONES

Tras haber realizado la presente investigación el autor llegó a las siguientes conclusiones:

1. Las empresas exitosas invierten en su personal, a fin de optimizar el capital intelectual logrando un profesional talentoso, comprometido, que ponga en práctica sus capacidades, habilidades, destrezas, conocimientos, inteligencia, innovación, sus competencias para los cargos a desempeñar, en beneficio de la organización y en consecuencia alcanzar los resultados deseados de manera eficiente.
2. En la actualidad las organizaciones urgen en ser más competitivas y es un hecho que solo con una adecuada gestión del talento humano podrán lograr esta meta, el talento humano es el activo más importante de cualquier institución, pues son las personas las encargadas de realizar todos los cambios en ellas. El talento humano es el elemento esencial en el desarrollo de las instituciones de servicios.
3. La aplicación del procedimiento y del plan de acción para implementar la gestión del talento humano en Etecsa mostró el cumplimiento del objetivo de tesis y de la hipótesis planteada dado a que en un período relativamente corto se obtuvieron resultados positivos.

RECOMENDACIONES

El autor recomienda:

1. Continuar los estudios de impacto de la gestión del talento humano en otras direcciones y departamentos de Etecsa.
2. Complementar los estudios y resultados de la presente investigación introduciendo la gestión por competencias como máxima expresión de la gestión del talento humano.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles (2005). *Desarrollo del talento basado en competencias*. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de <https://books.google.com>...>HumanResources&PersonnelManagement>
- Alles, M. (2005). *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Anda, S. J. (2012). *ADMINISTRACIÓN, teoría proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. [s.l.]: [s.n.].
- Andrés, A. (2011). *Herramientas de apoyo para Gestión de Fuerza de Trabajo en ETECSA*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Las Villas, Las Villas. Cuba.
- Arango, Y. M., Escobar, L. L. y García, A. C. (2015). *Modelo de medición del impacto de los procedimientos de gestión humana en empresa de telecomunicaciones*. Recuperado el 25 de marzo de 2017, de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/4159/1/Modelo_Medicion_Impacto_Arango_2015.pdf
- Balza, A. (2010). *Educación, investigación y aprendizaje: una herramienta desde el pensamiento complejo y transdisciplinario*. Guárico: APUNESR.
- Barboza, F. (2013). *6 indicadores para medir el nivel de servicio de tu call center*. Recuperado el 12 de abril de 2017, de <http://blog.inconcertcc.com/6-indicadores-para-medir-el-nivel-de-servicio-de-tu-call-center>
- Barkhaus, R. y Bolyard, Ch. (1982). *Threads, a tapestry of self and career exploration*. EUA: The College Placement Council.
- Beach, D. S. (2007). *Personnel: The management of people at work*. EUA: Macmillan Publishing.
- Benson, P.G. y Thornton III G.C. (2004). A model career planning program. *Personnel*, 55.
- Botero, L. F. (2009). *Indicadores de clientes: ¿Cuáles son?* Recuperado el 14 de abril de 2017, de <http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/indicadores-clientes-cuales-son/81737>
- Camargo, Q. E. (2016). *Importancia de la gestión del talento humano en el desarrollo y sostenimiento de la imagen corporativa*. Recuperado el 25 de marzo de 2017, de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14197/3/CamargoPolancoQue>

binEnrique2016.pdf

- Carnevale, A. P., Gainer, L. J. y Meltzer, A. S. (2010). *Workplace Basics: The essential skills employers want*. EUA: Josey-Bass Publishers.
- Carroll, L. (1934). *Alice in Wonderland*. [s.l.]: Forgotten Books.
- Cásares, D. (1993). *Planeación de vida y carrera: Vitalidad personal y organizacional, desarrollo humano y crisis de madurez, asertividad y administración del tiempo*. [s.l.]: Editorial Limusa.
- Castillo, F. W. (2010). *Importancia de la gestión del talento humano*. Recuperado el 11 de febrero de 2017, de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/wp-content/uploads/sites/394/2015/08>
- Cerón, J. D., Atencia, E. L., López, J. F., Fernández, D. F., y Llangarí, V. M. (2017). Estrategia de fortalecimiento en el talento humano. [en línea]. *Revista: Contribuciones a la Economía*. Recuperado el 4 de marzo de 2018 de <http://eumed.net/ce/2017/3/talento-humano.html>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill
- Christie, L.G. (1983). *Human resources. A hidden profit center*. [s.l.]: Prentice Hall.
- Corrales, E. (2017). *Gestión por competencias para el desempeño de la ciencia, la tecnología y la innovación empresarial*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. [s.l.]: Pearson Educación.
- Dessler, G. (2006). *Framework for Human Resource Management*, A. (4th Edition). [s.l.]: [s.n.].
- Foulkes, F.K. (1993). *The expanding role of personnel function*. EUA: Harvard Business Review.
- Frappaolo, C. y Koulopoulos, T. (2001). *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento*. México: McGRAW-HILL.
- Glueck, W.F. (2007). *Personnel a diagnostic approach*. [s.l.]: Business Publications.
- Gómez, E. (2017). *7 tendencias para la gestión de talento humano en el 2017*. Recuperado el 3 de febrero de 2018, de <http://www.imf-formacion.com/blog/mba/tendencias-gestion-talento-humano/>
- Gubman (2000). *El talento humano como solución*. México: Editorial McGraw-Hill.

Recuperado el 25 de marzo de 2017, de <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20de%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1/>

Lasprilla, F. (2016). *Definición de recursos y talento humano*. Recuperado el 14 de abril de 2017, de <https://prezi.com/fyfr4ncjewl/definicion-de-recursos-y-talento-humano/>

Lira, E. (2016). *Gestión del talento humano - definición de autores*. Recuperado el 21 de marzo de 2017, de <http://gerenciaderecursoshumanosml.blogspot.com/2016/09/gestion-del-talento-humano-definicion.html>

Medina, M. (2010). *Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo*. Telos. [en línea] *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 12(1). Recuperado el 4 de febrero de 2017, de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/255396>

Mejía, C. y Gil, J. (2017). *Diagnóstico del modelo de gestión humana y sus prácticas en la empresa Kosta Azul y diseño de una propuesta de modelo de gestión humana que contribuya al desarrollo humano y organizacional*. Recuperado el 1 de diciembre de 2017, de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/3195/Julian_Gil_y_Carolina_Mejia_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Miller, D.B. (1978). Career planning and management in organizations. *Advanced Management Journal*.

Pérez, O. (2016). *Importancia de la gestión de talento humano en la empresa*. Recuperado el 4 de julio de 2017 de <http://blog.peoplenext.com.mx/importancia-de-la-gestion-de-talento-humano-en-la-empresa>

Pérez, O. (2016). *Importancia de la gestión de talento humano en la empresa*. Recuperado el 26 de marzo de 2017, de <http://blog.peoplenext.com.mx/importancia-de-la-gestion-de-talento-humano-en-la-empresa>

Pérez. O (2015). *6 beneficios de implementar planes de carrera y desarrollo en tu empresa*. [s.l.]: [s.n.].

Posada, C. (2010). *Indicadores de gestión servicio al cliente*. Recuperado el 2 de

febrero de 2017, de <https://es.slideshare.net/cristianposada/indicadores-de-gestion-serv-al-cliente>

Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. [s.l.]: [s.n.].

Quezada, H. (2010). *El talento en las organizaciones*. Recuperado el 2 de junio de 2017 de <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/talento.htm>

Ramos, A. M. y Rincon N. F. (2008). *Diagnóstico selectivo y propuesta de mejoramiento a los procesos de talento humano de AUDIEPS LTDA, EMPRESA DEL GRUPO SALUDCOOP*. Recuperado el 6 de junio de 2016, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4193/T11.08%20R147d.pdf?sequence=1>

Restrepo, F. (s.f.). *Instrumentos para el diagnóstico de la gestión del talento humano una propuesta para la competitividad*. Recuperado el 25 de marzo de 2017, de [http://www.academia.edu/4558099/MODELO PARA EL DIAGNOSTICO DEL AREA DE TALENTO HUMANO](http://www.academia.edu/4558099/MODELO_PARA_EL_DIAGNOSTICO_DEL_AREA_DE_TALENTO_HUMANO)

Retos en Supply Chain. (2014). *Indicadores de calidad para la máxima satisfacción de los clientes*. Recuperado el 2 de febrero de 2016, de <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/thank-you/descarga-guia/>

Riquezas, H. (2004) *Más y mejor gestión de recursos humanos: espacios por conquistar*. [s.l.]: [s.n.].

Rojas, F. (2015). *Indicadores de clientes: ¿Cuáles son?* Recuperado el 10 de junio de 2017, de <http://www.eoi.es/blogs/mcalidadon/2015/05/12/indicadores-de-clientes-cuales-son/>

Silva, L. E. (2017). *Análisis sobre el concepto de Talento Humano*. Recuperado el 15 de junio de 2017, de <https://es.slideshare.net/LESILVA40/concepto-talento-humano>

Werther, W., Davis, K., y Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*. (Séptima ed.). México: Mc Graw Hill. Recuperado el 10 de julio de 2017, de <https://www.the-siu.net/.../medicion-de-la-calidad-de-los-servicios-de-telecomunicaciones-2/21.12.2016>

Zheng, A.Y. y Kleiner, H. B. (2001). *Developments concerning career developmental and transition*. EUA: Management Research News.

Anexo 1. Determinación de la muestra.

N=	58		
$\sigma=$	0,5	$\sigma^2=$	0,25
Z=	1,9	Z ² =	3,6100
e=	0,09	e ² =	0,0081

$$N \sigma^2 Z^2 = 52,35$$

$$((N-1) e^2 + \sigma^2 Z^2) = 1,36$$

$$N \sigma^2 Z^2 / ((N-1) e^2 + \sigma^2 Z^2) = 38,37$$

$$n = \underline{\underline{\mathbf{38}}}$$

Criterio	Directivos	Técnicos	Adminis- trativos	Servicios	Obreros	Control
Cantidad absoluta de la población	4	3	2	3	46	58
Valor relativo (%)	6,9	5,2	3,4	5,2	79,3	100,0
Cantidad absoluta de la muestra	3	2	1	2	30	38

Anexo 2. Cuestionario para diagnosticar la gestión del talento humano.

Solicitamos su colaboración, contestando esta encuesta, en un estudio sobre la gestión del talento humano. Señale su grado de coincidencia con los planteamientos que a continuación se realizan.

Gracias.

No.	Los aspectos a evaluar considerando el ciclo directivo:	Comple- tamente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo ni en des- acuerdo (3)	En des- acuerdo (2)	Comple- - tamente en des- acuerdo (1)
	Planificación					
1.	Está definido qué clase de talentos hacen falta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Se tiene claridad del por qué invertir en gestión de talento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Está definido lo que se pretende conseguir con la inversión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Se tiene claridad de cuánto cuesta atraer y retener el talento que necesito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Existe una planificación de la fuerza laboral a mediano y largo.plazo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Cuentan con estrategias para desarrollar talento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Se planifica el programa de retención del talento humano.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Organización.					
8.	Hace referencia a los procesos de incorporación de nuevos miembros a la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Desarrollo de personal, las competencias y acciones para cierre de brechas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Están definido las formas y nivel de retribución, compensación y beneficios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Se perfila la formación desarrollo del talento humano como una inversión o como un ahorro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Se encuentra establecido quiénes necesitan involucrarse para que sea un éxito la gestión de talento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Está definido cómo se va a garantizar que el talento sea una ventaja competitiva para la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No.		Comple- tamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en des- acuerdo	En des- acuerdo	Comple - tamente en des- acuerdo
	Los aspectos a evaluar considerando el ciclo directivo:	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
	Mando.					
14.	Se ejecuta la gestión del desempeño de personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Conocimiento del potencial y la construcción de un mapa de talento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Se desarrolla la gestión de carreras sobre la base de las competencias a desarrollar en las personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Se realiza la gestión del talento en función del desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Se implementa el programa de retención del talento humano.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Control.					
19.	Existe dominio sobre los cargos críticos y la sucesión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Se evalúa la pérdida de un empleado cualificado como un coste elevadísimo para la organización que repercute en:					
21.	Pérdida de conocimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Redistribución de funciones producto a la vacante.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Procesos de reclutamiento y selección.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Integración a la empresa del nuevo empleado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Capacitación del nuevo miembro del equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Baja productividad inicial del contratado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Coste de ralentizar al equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Coste de ineficiencias por la incertidumbre que causa la marcha del compañero.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Se valora sistemáticamente el grado de eficiencia y eficacia con que éstos realizan sus actividades laborales durante un período determinado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 3. Cuestionario para diagnosticar la gestión del talento humano.

Solicitamos su colaboración, contestando esta encuesta, en un estudio sobre la gestión del talento humano analizando el proceso de evaluación del desempeño. Señale su grado de coincidencia con los planteamientos que a continuación se realizan.

Gracias.

		Comple- tamente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo ni en des- acuerdo (3)	En des- acuerdo (2)	Comple- tamente en des- acuerdo (1)
No.	Los aspectos a evaluar en la evaluación del desempeño:					
1.	Constituyen objetivos fundamentales a alcanzar y mantener por el empleador en la evaluación del desempeño del trabajador los siguientes aspectos:					
	• la participación en el logro de los objetivos y estrategias de la entidad, según las funciones y tareas que desarrolla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• la disciplina y las normas de seguridad y salud en el trabajo, así como el uso y cuidado de los medios de protección personal, equipos, recursos materiales y medio ambiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• la idoneidad demostrada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• la capacitación y desarrollo individual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• las mejores relaciones entre los jefes y los subordinados y entre los propios trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	• la participación del trabajador dentro del colectivo laboral y su cooperación en el cumplimiento de otras tareas y objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	En la evaluación del desempeño anual de los trabajadores, se tiene en cuenta los indicadores siguientes:					
	a) Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b) Cumplimiento de los objetivos, funciones y principales tareas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	c) Calidad del trabajo que realiza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	d) Iniciativa y creatividad (aporte de ideas para la solución de problemas).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	e) Disciplina laboral y aprovechamiento de la jornada de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No.	Los aspectos a evaluar la evaluación del desempeño:	Comple- tamente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo ni en des- acuerdo (3)	En des- acuerdo (2)	Comple- tamente en des- acuerdo (1)
	f) Cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud y medio ambiente en el Trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	g) Ahorro, uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, de los equipos y medios de protección personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	h) Cumplimiento del Plan de Formación y Desarrollo Individual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 4. Listado de indicadores para evaluar la red de acceso.

- Total de reportes iniciales.

Descripción del indicador: Este indicador expresa en porcentaje, el total de quejas recibidas en el sistema por todos los conceptos (equipos de pizarras, troncos, extensiones, etcétera), con relación al total de las líneas en servicio, que están en funcionamiento, en un territorio.

Ejemplo:

R.I = Reparadas - Pendientes día Anterior + Pendientes del día Actual

R.I = Reparadas + Pendientes del día Actual - Pendientes día Anterior

- Por ciento de Reportes Iniciales

$\% R.I = \frac{\text{Reportes Iniciales}}{\text{Líneas en Servicio}} \times 100$

- Teléfonos reparados en los primeros 3 días.

Descripción del indicador: Define el porcentaje de la cantidad de reparaciones que se efectuaron en las primeras 72 horas a partir de que se origina el reporte con relación al total de reportes iniciales recibidos (RI), o sea el listado de quejas en el período analizado (mes). Por ciento de Reparadas en menos de 3 días (72 horas) (FIJAS + TFA) y Datos.

Apertura del indicador: La apertura se realizará cuando comience el mes calendario.

Cierre del indicador: Se realizará al cierre del mes, obteniendo la información de este período.

Modo de cálculo: Dividimos la suma total de reparaciones efectuadas en un plazo menor a las 72 horas entre el resultado de la sustracción de los Reportes Pendientes al Inicio del mes al total de Interrupciones Reparadas y le sumamos los Reportes Pendientes al Final del mes, obtendremos un valor que multiplicado por 100, ofrece el Por Ciento de Reparaciones efectuadas en las primeras 72 horas.

$\% \text{ Rep } -72h = \frac{\text{Reparadas en menos de 72 horas (3 DÍAS)}}{\text{Reportes Iniciales + Pendientes del mes - Pendientes del mes}} \times 100$
<div>Anterior -72h</div> <div>Actual -72h</div>

- Teléfonos reparados en menos de 24 horas.

Descripción del indicador: Define el porcentaje de la cantidad de reparaciones que se efectuaron en las primeras 24 horas a partir de que se origina el reporte con relación al total de reportes iniciales recibidos (RI), o sea el listado de quejas en el período

analizado (mes).

- Total de reportes iniciales de datos.

Descripción del indicador: Este indicador expresa en porcentaje, el total de quejas recibidas de los circuitos de datos en el sistema por todos los conceptos (equipos terminales (modem), pérdida de paquetes, demora de conexiones, etc) con relación al total de las líneas en servicio, que están en funcionamiento, en un territorio.

Ejemplo:

R.I = Reparadas - Pendientes día Anterior + Pendientes del día Actual

R.I = Reparadas + Pendientes del día Actual - Pendientes día Anterior

- Porcentaje de Reportes Iniciales de datos.

$\% R.I = \frac{\text{Reportes Iniciales}}{\text{Líneas en Servicio}} \times 100$

- Reparados en los primeros 3 días de datos

Descripción del indicador: Define el porcentaje de la cantidad de reparaciones que se efectuaron en las primeras 72 horas a partir de que se origina el reporte con relación al total de reportes iniciales de los circuitos de datos recibidos (RI), o sea el listado de quejas en el período analizado (mes). Porcentaje de Reparadas en menos de 3 días (72 horas).

Apertura del indicador: La apertura se realizará cuando comience el mes calendario.

Cierre del indicador: Se realizará al cierre del mes, obteniendo la información de este período.

Modo de cálculo: Dividimos la suma total de reparaciones efectuadas en un plazo menor a las 72 horas entre el resultado de la sustracción de los Reportes Pendientes al Inicio del mes al total de Interrupciones Reparadas y le sumamos los Reportes Pendientes al Final del mes, obtendremos un valor que multiplicado por 100, ofrece el Por Ciento de Reparaciones efectuadas en las primeras 72 horas.

$\% \text{Rep } -72h = \frac{\text{Reparadas en menos de 72 horas (3 DÍAS)}}{\text{Reportes Iniciales + Pendientes del mes - Pendientes del mes}} \times 100$
<div>Anterior -72h</div> <div>Actual -72h</div>

- Averías repetidas dentro del mes.

Descripción del indicador: Se considera una interrupción repetida para la Red, cuando el mismo servicio se ve afectado más de una vez en el mes por causas imputables a los fallos del servicio telefónico. De esta forma, un servicio que se repare dos veces dentro

del mes analizado, se considerará 1 repetido; pero si se repara 3 veces se considerará 2 repetidos y así sucesivamente.

Apertura del indicador: La apertura se realizará cuando comience el mes calendario.

Cierre del indicador: Se realizará al cierre del mes, obteniendo la información de este período.

Modo de cálculo: Al finalizar el mes se contabilizarán el total de interrupciones repetidas de todas las claves de reparación, esta cifra será dividida entre el total de reparaciones efectuadas en el mes y multiplicada por 100, obteniéndose el por ciento de interrupciones repetidas.

- Reconstrucción integral red abonados.

Cumplimiento del mantenimiento preventivo programado.

Descripción del indicador: Este indicador mide el por ciento de tareas cumplidas del total de tareas programadas para realizarse dentro del período del mes que se analiza. Las tareas de mantenimiento se establecen en las diferentes normas, procedimientos, indicaciones y cartas tecnológicas de las diferentes especialidades.

Apertura del indicador: La apertura se realiza a partir de que comience el mes y se tenga conocimiento de las tareas de mantenimiento planificadas para ese período.

Cierre del indicador: Se realizara al cierre del mes, obteniendo la información de este período

Modo de cálculo general:

Jefe de Unidad Planta Externa: Para el cálculo del indicador en esta área se tienen en cuenta las tareas programadas y ejecutadas con la reconstrucción de bajantes, trazas de cable y cable coaxial, líneas, fibra óptica y soterrado.

- Ordenes de servicio ejecutado.

Descripción del indicador: Este indicador hace referencia al total de las órdenes de servicio emitidas para el mes, de las cuales se deben ejecutar el 90 % con la correspondiente calidad requerida.

Apertura del indicador: La apertura se realiza a partir de que comience el mes y se tenga conocimiento de las órdenes de servicio emitidas para ese período.

Cierre del indicador: Se realizara al cierre del mes, obteniendo la información de este período.

- Comportamiento del crecimiento de los nuevos servicios de la telefonía básica.

Descripción del indicador: Este indicador mide en por ciento de las ordenes de

servicio ejecutadas en el mes, según valor prefijado en referencia al plan de crecimiento de nuevos servicios para el año. Actualmente se encuentra establecido ejecutar el 94% de las órdenes emitidas en el mes.

Apertura del indicador: La apertura se realiza a partir de que comience el mes y se tenga conocimiento de las órdenes de nuevos servicios emitidas para ese período.

Cierre del indicador: Se realizara al cierre del mes, obteniendo la información de este período.

- Efectividad del mantenimiento preventivo programado para las brigadas de reconstrucción de abonados.

Descripción del indicador: Este indicador mide el por ciento de efectividad de las tareas cumplidas de mantenimiento a realizarse dentro del período del mes que se analiza, es decir, la relación de la cantidad de mantenimientos realizados por la Brigada de Reconstrucción en cada Centro de Telecomunicaciones en ese periodo contra la efectividad de los mismos Incluye la última milla de toda la Red de Abonados, Red de datos y Telefonía Pública (se excluye de la misma todos los equipos terminales, es decir, Aparatos Telefónicos, MODEN, Teléfonos Públicos etc.)

- Demora promedio de la reparación del servicio telefónico.

Descripción del indicador: La demora promedio es el tiempo que como promedio han permanecido interrumpidos los servicios a partir de la recepción de los reportes y hasta la solución de las interrupciones que originaron los mismos. Este indicador será imputable a los grupos de trabajo según corresponda (Cable, Reparadores, Mesa de Prueba, Conmutación, Transmisión, Energética, Red de Acceso, Comercial, Brigada de Líneas y Pares)

Apertura del indicador: La apertura se realiza a partir de que comience el mes y se tenga conocimiento de la cantidad de reparaciones en ese período y el tiempo que se demoró en la solución de cada una.

Cierre del indicador: El cierre del Indicador se realiza el último día del mes analizando el resultado de las reparaciones y la demora en su solución.

Modo de cálculo: Al finalizar el mes se totalizará el tiempo total (en horas) que permanecieron interrumpidos todos los servicios para todos los grupos, el tiempo total obtenido dividido entre el total de reparaciones efectuadas en el mes, dará la demora promedio.

- Reporte efectivo de averías para red de abonado

Descripción del indicador: Se define el indicador Reportes Efectivos para la Red de Abonados de la siguiente forma: “Porcentaje de Reportes Efectivos recibidos para la Red de Abonados en un período determinado con respecto al total de líneas en Servicio.”

Apertura del indicador: La apertura se realizará cuando comience el mes calendario.

Cierre del indicador: Se realizara al cierre del mes, obteniendo la información de este período.

Modo de cálculo: Total de Reportes Efectivos para la Red de Abonados recibidos en el período de análisis, dividido entre el Total de líneas en Servicio y multiplicado por 100.

- Cumplimiento del plan de Recuperación de Pares vacíos interrumpidos.

Descripción: Establece el por ciento de cumplimiento de la recuperación de los pares vacíos interrumpidos en el período analizado.

Obtención de los datos primarios: se obtienen a partir de que se cuente con el plan previsto para la recuperación de pares vacíos interrumpidos en el mes

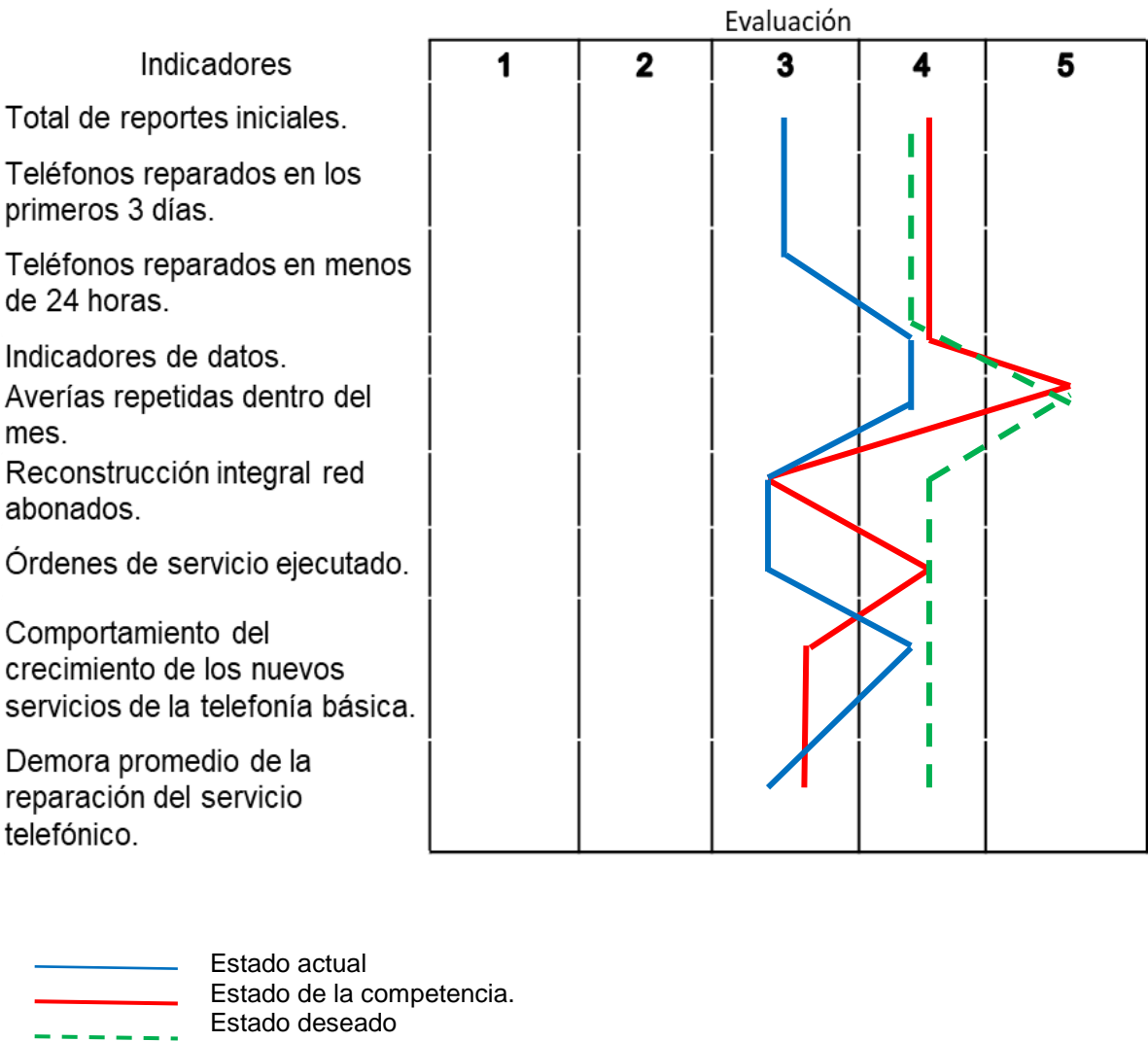
Certificación de los datos: a partir de los reportes diarios de labor

La apertura del indicador se realizará cuando comience el mes calendario, definiéndose como plan de recuperación el 1 % de los pares vacíos interrumpidos al comenzar el mes.

Cierre del indicador se realizará al cierre del mes, obteniendo la información de este período

Modo de cálculo: Sí dividimos la cantidad real de pares vacíos interrumpidos reparados en el mes entre la cantidad planificada a reparar, obtendremos el % de cumplimiento del plan de recuperación de pares vacíos interrumpidos.

Anexo 5. Análisis de los indicadores a partir del perfil.



Anexo 6. Cuestionario para determinar el impacto de la gestión del talento humano sobre los indicadores del servicio de la red de acceso en Etecsa.

Para dar respuesta al siguiente cuestionario Ud. deberá asignar una puntuación en una escala de 1 a 5 puntos para medir el impacto de la gestión del talento humano sobre los indicadores del servicio de la red de acceso en Etecsa, en donde 1 es impacto muy bajo, 2 es impacto bajo, 3 es impacto medio, 4 es impacto alto y 5 es impacto muy alto.

[illegible]

Anexo 7. Comportamiento de los indicadores de desempeño de la red de acceso 2015.

Resumen de Indicadores "Telefonía Fija Básica más Telefonía Fija Alternativa"												
Seleccionar Tipo Servicio por Especialidad			Servicio Básico			Fecha de Cierre:			31/12/2015			
Direcciones Territoriales	% de Reportes Iniciales	% de Reportes Iniciales Permisible	% de Teléfonos Reparados 3 días vs RI	% de Teléfonos Reparados 3 días vs Total Reparadas	% de Teléfonos Reparados 3 días Permisible	% de Interrupciones Pendientes Diarias "Permisible"	% de Interrupciones Pendientes Diarias más de 3 días	% de Teléfonos Reparados en las Primeras 24 hrs vs	% de Teléfonos Reparados en 24 horas Permisible	% de Averías Repetidas Totales en el mes "Permisible"	Demora Promedio de rep del Servicio Telefónico "Permisible"	% de Reportes Iniciales
Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA
	RI (%)	RI (%)	T3D (%)	T3D (%)	T3D (%)	IPD (%)	%IPD	T1D (%)	T1D (%)	AR (%)	DPST (horas)	RI (%)
DTPR	4.53	6.00	99.54	99.61	96.50	0.10	3.64	75.64	50.00	10.24	16.62	4.53
DTAR	3.80	5.25	93.74	93.74	94.00	0.15	17.18	56.12	50.00	7.46	27.05	3.80
DTMY	5.24	6.00	98.08	98.08	95.40	0.15	6.14	65.53	50.00	8.29	21.48	5.24
DTNO	8.41	7.00	58.15	59.46	94.00	0.85	34.45	20.84	50.00	21.72	72.73	8.41
DTSR	7.46	7.00	79.71	79.66	94.00	0.47	14.52	27.26	50.00	22.38	49.60	7.46
DTES	8.49	7.00	90.18	90.18	94.00	0.42	4.53	30.84	50.00	19.27	39.82	8.49
DTOE	10.51	7.00	77.94	77.83	94.00	0.70	9.05	19.67	50.00	26.40	52.11	10.51
DVLH	8.72	7.00	74.17	74.61	94.00	0.64	20.29	23.37	50.00	23.06	55.83	8.72
DTMZ	5.97	6.00	89.08	90.87	94.00	0.54	47.64	38.88	50.00	13.82	54.92	5.97
DTVC	4.26	5.75	97.85	97.85	94.00	0.20	50.60	70.98	50.00	11.46	23.61	4.26
DTCF	3.81	5.75	98.91	99.02	95.40	0.17	39.75	65.75	50.00	9.34	19.29	3.81
DTSS	3.34	5.75	94.62	93.38	94.00	0.17	42.76	62.71	50.00	8.81	30.86	3.34
DTCA	3.80	5.75	99.42	98.84	96.00	0.11	15.90	67.97	50.00	7.79	32.73	3.80
DTCM	3.35	5.00	93.4	92.09	94.00	0.15	28.94	54.57	50.00	9.80	59.67	3.35
DTLT	3.32	5.50	99.6	99.6	96.50	0.08	1.19	70.36	50.00	7.64	19.18	3.32
DTHO	4.21	5.75	97.65	97.62	94.00	0.15	26.39	64.12	50.00	9.07	24.77	4.21
DTGR	2.41	5.25	99.25	99.06	95.40	0.06	16.21	71.81	50.00	6.80	21.72	2.41
DTSC	4.00	5.75	94.86	96.14	94.00	0.17	30.30	60.34	50.00	9.13	25.38	4.00
DTGT	3.37	5.70	98.32	97.82	94.50	0.12	1.43	51.92	50.00	8.07	27.50	3.37
DTUJ	3.08	5.00	94.95	94.95	95.00	0.11	7.34	52.42	50.00	6.81	26.45	3.08
NACIONAL	5.57	6.00	84.59	84.92	94.00	0.33	24.57	41.37	50.00	16.68	43.90	5.57

Resumen de Indicadores "Líneas en Servicios de Tx de DATOS"												
Seleccionar Tipo Servicio por Especialidad			Servicio TxD			Fecha de Cierre:			31/12/2015			
Direcciones Territoriales	% de Reportes Iniciales	% de Reportes Iniciales Permisible	% de Teléfonos Reparados 3 días vs RI	% de Teléfonos Reparados 3 días vs Total Reparadas	% de Teléfonos Reparados 3 días Permisible	% de Interrupciones Pendientes Diarias "Permisible"	% de Interrupciones Pendientes Diarias más de 3 días	% de Teléfonos Reparados en las Primeras 24 hrs vs	% de Teléfonos Reparados en 24 horas Permisible	% de Averías Repetidas Totales en el mes "Permisible"	Demora Promedio de rep del Servicio Telefónico "Permisible"	% de Reportes Iniciales
	RI (%)	RI (%)	T3D (%)	T3D (%)	T3D (%)	IPD (%)	%IPD	T1D (%)	T1D (%)	AR (%)	DPST (horas)	RI (%)
DTPR	1.20	5.00	100	100	95.00	0.04	0.00	73.33	50.00	6.67	18.80	1.20
DTAR	1.77	4.50	100	94.74	92.00	0.07	5.56	38.89	50.00	5.26	35.37	1.77
DTMY	4.10	3.00	96.67	96.67	94.00	0.15	2.94	46.67	50.00	10.00	28.43	4.10
DTNO	2.29	5.70	85.88	84.88	92.00	0.12	14.63	44.97	50.00	29.65	38.19	2.29
DTSR	4.05	5.70	86.15	83.58	92.00	0.20	18.95	52.31	50.00	19.40	39.06	4.05
DTES	3.37	5.70	80	80	92.00	0.22	34.00	52.00	50.00	20.00	47.36	3.37
DTOE	2.34	5.70	89.87	89.31	92.00	0.10	11.22	54.09	50.00	22.01	31.75	2.34
DVLH	2.08	5.70	87.08	86.05	92.00	0.10	15.77	50.00	50.00	24.59	36.45	2.08
DTMZ	4.96	5.50	92.66	92.66	92.00	0.25	9.82	44.04	50.00	24.77	34.98	4.96
DTVC	2.12	3.00	100	100	95.00	0.07	0.00	60.61	50.00	15.15	23.64	2.12
DTCF	2.22	5.00	100	100	94.00	0.06	0.00	58.33	50.00	20.83	21.33	2.22
DTSS	3.36	5.00	94.12	94.12	92.00	0.12	12.82	61.76	50.00	17.65	24.94	3.36
DTCA	3.97	4.00	98.04	98.04	95.00	0.11	2.44	67.31	50.00	13.73	20.33	3.97
DTCM	3.84	5.00	98.08	96.23	92.00	0.15	34.43	65.38	50.00	18.87	52.04	3.84
DTLT	3.12	4.00	100	100	95.00	0.10	0.00	61.76	50.00	5.88	23.62	3.12
DTHO	2.76	4.00	86.79	85.19	92.00	0.14	26.51	37.74	50.00	16.67	44.06	2.76
DTGR	1.82	4.00	100	100	95.00	0.06	0.00	58.82	50.00	14.71	22.47	1.82
DTSC	1.99	4.00	100	100	92.00	0.07	0.00	61.76	50.00	20.59	22.41	1.99
DTGT	2.77	5.00	100	100	93.00	0.08	0.00	50.00	50.00	6.67	23.13	2.77
DTUJ	1.10	3.00	100	100	95.00	0.02	0.00	100.00	50.00	0.00	13.25	1.10
NACIONAL	2.47	5.00	92.39	91.64	92.00	0.11	13.15	52.77	50.00	19.78	33.06	2.47

Anexo 8. Comportamiento de los indicadores de desempeño de la red de acceso 2016.

Resumen de Indicadores "Telefonía Fija Básica más Telefonía Fija Alternativa"												
Seleccionar Tipo Servicio por Especialidad			Servicio Básico			Fecha de Cierre:			31/12/2016			
Direcciones Territoriales	% de Reportes Iniciales	% de Reportes Iniciales Permisible	% de Teléfonos Reparados 3 días vs RI	% de Teléfonos Reparados 3 días vs Total Reparadas	% de Teléfonos Reparados 3 días Permisible	% de Interrupciones Pendientes Diarias "Permisible"	% de Interrupciones Pendientes Diarias más de 3 días	% de Teléfonos Reparados en las Primeras 24 hrs vs	% de Teléfonos Reparados en 24 horas Permisible	% de Averías Repetidas Totales en el mes "Permisible"	Demora Promedio de rep del Servicio Telefónico "Permisible"	% de Reportes Iniciales
Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA
	RI (%)	RI (%)	T3D (%)	T3D (%)	T3D (%)	IPD (%)	%IPD	T1D (%)	T1D (%)	AR (%)	DPST (horas)	RI (%)
DTPR	3.36	5.80	98.72	98.67	96.50	0.07	7.03	76.42	50.00	10.16	16.96	3.36
DTAR	2.92	5.20	97.99	97.76	94.00	0.08	4.42	65.72	50.00	6.73	20.78	2.92
DTMY	3.30	5.80	96.92	94.34	95.40	0.17	52.14	66.61	50.00	6.57	47.06	3.30
DTNO	7.37	6.80	83.71	83.02	94.00	0.46	15.34	28.72	50.00	20.04	51.14	7.37
DTSR	5.69	6.80	88.33	87.95	94.00	0.44	41.49	37.25	50.00	19.80	47.32	5.69
DTES	6.04	6.80	99.39	99.41	94.00	0.27	14.25	40.94	50.00	16.50	32.18	6.04
DTOE	6.88	6.80	69.4	68.5	94.00	0.54	24.41	24.85	50.00	16.68	63.15	6.88
DVLH	6.58	6.80	82.88	82.26	94.00	0.45	25.40	31.30	50.00	18.58	51.13	6.58
DTMZ	3.91	5.80	93	92.83	94.00	0.31	56.76	58.68	50.00	11.63	59.40	3.91
DTVC	2.90	5.50	98.2	98.12	94.00	0.15	63.38	76.11	50.00	10.08	29.43	2.90
DTCF	2.68	5.50	98.72	98.41	95.40	0.15	55.60	69.32	50.00	8.51	22.71	2.68
DTSS	2.47	5.50	91.78	90.3	94.00	0.16	50.76	59.47	50.00	6.39	62.58	2.47
DTCA	2.89	5.50	97.07	96.79	96.00	0.10	23.99	65.56	50.00	7.45	28.05	2.89
DTCM	2.96	5.00	92.13	93.51	94.00	0.17	43.65	56.70	50.00	7.22	33.66	2.96
DTLT	2.47	5.20	99.73	99.73	96.50	0.03	2.35	86.39	50.00	5.81	11.58	2.47
DTHO	3.24	5.50	94.86	95.78	94.00	0.16	49.51	66.44	50.00	7.76	31.90	3.24
DTGR	2.34	5.00	97.42	98.1	95.40	0.12	44.72	66.56	50.00	7.54	21.64	2.34
DTSC	4.23	5.50	87.58	86.38	94.00	0.45	63.19	50.90	50.00	9.87	124.59	4.23
DTGT	3.74	5.50	76.54	73.75	94.50	0.35	46.43	39.42	50.00	7.05	83.03	3.74
DTIJ	1.83	5.00	99.29	99.29	95.00	0.03	1.61	75.27	50.00	6.05	12.39	1.83
NACIONAL	4.27	5.80	88.25	87.74	94.00	0.27	36.86	47.13	50.00	13.64	49.67	4.27

Resumen de Indicadores "Líneas en Servicios de Tx de DATOS"												
Seleccionar Tipo Servicio por Especialidad			Servicio TxD			Fecha de Cierre:			31/12/2016			
Direcciones Territoriales	% de Reportes Iniciales	% de Reportes Iniciales Permisible	% de Teléfonos Reparados 3 días vs RI	% de Teléfonos Reparados 3 días vs Total Reparadas	% de Teléfonos Reparados 3 días Permisible	% de Interrupciones Pendientes Diarias "Permisible"	% de Interrupciones Pendientes Diarias más de 3 días	% de Teléfonos Reparados en las Primeras 24 hrs vs	% de Teléfonos Reparados en 24 horas Permisible	% de Averías Repetidas Totales en el mes "Permisible"	Demora Promedio de rep del Servicio Telefónico "Permisible"	% de Reportes Iniciales
	RI (%)	RI (%)	T3D (%)	T3D (%)	T3D (%)	IPD (%)	%IPD	T1D (%)	T1D (%)	AR (%)	DPST (horas)	RI (%)
DTPR	0.93	5.20	92.86	92.86	95.00	0.01	16.67	92.31	50.00	0.00	16.43	0.93
DTAR	3.13	5.50	100	96.97	93.00	0.23	69.86	62.50	50.00	6.06	52.64	3.13
DTMY	0.88	5.50	100	88.89	94.00	0.03	44.44	62.50	50.00	11.11	59.11	0.88
DTNO	3.54	7.00	90.64	90.3	93.00	0.11	8.75	65.54	50.00	21.27	26.66	3.54
DTSR	6.28	7.00	89.92	89.23	93.00	0.24	13.91	62.70	50.00	20.77	31.26	6.28
DTES	3.17	7.00	93.75	93.75	93.00	0.11	0.00	53.13	50.00	12.50	24.19	3.17
DTOE	2.43	7.00	91.67	89.8	93.00	0.08	19.73	66.90	50.00	18.37	30.07	2.43
DVLH	3.46	7.00	90.91	90.12	93.00	0.12	12.29	64.55	50.00	19.93	28.43	3.46
DTMZ	2.86	6.00	98.44	98.44	93.00	0.11	3.90	48.39	50.00	20.31	32.30	2.86
DTVC	0.86	5.00	100	100	95.00	0.01	0.00	80.00	50.00	6.67	14.07	0.86
DTCF	3.54	5.50	100	100	94.00	0.09	0.00	65.79	50.00	21.05	18.47	3.54
DTSS	2.22	6.00	96.15	96.15	93.00	0.05	0.00	80.77	50.00	23.08	16.35	2.22
DTCA	2.47	5.50	88.37	88.37	95.00	0.10	15.56	57.89	50.00	11.63	30.93	2.47
DTCM	2.48	5.00	100	100	93.00	0.05	0.00	79.07	50.00	18.60	13.63	2.48
DTLT	2.94	5.50	100	100	95.00	0.08	0.00	58.82	50.00	11.76	21.15	2.94
DTHO	2.24	5.00	96.3	92.86	93.00	0.09	13.64	49.06	50.00	12.50	44.38	2.24
DTGR	2.01	5.00	100	100	95.00	0.06	0.00	68.57	50.00	14.29	21.54	2.01
DTSC	3.20	5.00	94.83	94.83	93.00	0.10	6.78	53.33	50.00	22.41	24.95	3.20
DTGT	4.10	5.20	85.19	82.14	93.00	0.33	40.68	42.31	50.00	8.93	66.38	4.10
DTIJ	1.43	5.00	100	100	95.00	0.03	0.00	28.57	50.00	0.00	19.71	1.43
NACIONAL	2.85	6.00	93.35	92.42	93.00	0.10	16.84	62.14	50.00	17.42	30.22	2.85

Anexo 9. Comportamiento de los indicadores de desempeño de la red de acceso 2017.

Resumen de Indicadores "Telefonía Fija Básica más Telefonía Fija Alternativa"													
Seleccionar Tipo Servicio por Especialidad				Servicio Básico		Fecha de Cierre:				31/12/2017			
Direcciones Territoriales	% de Reportes Iniciales	% de Reportes Iniciales Permisible	% de Teléfonos Reparados 3 días vs RI	% de Teléfonos Reparados 3 días vs Total Reparadas	% de Teléfonos Reparados 3 días Permisible	% de Interrupciones Pendientes Diarias "Permisible"	% de Interrupciones Pdtes Diarias más de 3 días	% de Teléfonos Reparados en las Primeras 24 hrs vs	% de Teléfonos Reparados en 24 horas Permisible	% de Averías Repetidas Totales en el mes "Permisible"	Demora Promedio de rep del Servicio Telefónico "Permisible"	% de Reportes Iniciales	% Disponibilidad de los Servicios en la red Local.
Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA	Fija + TFA
	RI (%)	RI (%)	T3D (%)	T3D (%)	T3D (%)	IPD (%)	%IPD	T1D (%)	T1D (%)	AR (%)	DPST (horas)	RI (%)	DSRL (%)
DTPR	3.90	5.40	99.28	99.28	96.50	0.09	0.37	73.03	45.00	12.55	18.32	3.90	99.996
DTAR	2.66	4.80	88.79	86.68	94.00	0.13	27.74	54.41	42.00	8.88	50.93	2.66	99.998
DTMY	3.66	5.40	92.41	90.63	95.40	0.18	34.61	60.73	42.00	7.87	48.01	3.66	99.997
DTNO	5.92	6.40	75.4	73.37	94.00	0.56	42.67	30.81	35.00	16.97	73.38	5.92	99.997
DTSR	5.30	6.40	80.55	77.74	94.00	0.64	57.14	32.31	35.00	18.43	72.35	5.30	99.998
DTES	5.57	6.40	90.59	90.25	94.00	0.29	15.40	38.70	35.00	17.76	37.80	5.57	99.997
DTOE	6.09	6.40	71.58	69.26	94.00	0.56	38.31	29.64	35.00	15.24	70.84	6.09	99.997
DVLH	5.74	6.40	77.74	75.61	94.00	0.55	44.25	31.95	35.00	16.96	67.56	5.74	99.997
DTMZ	4.31	5.40	91.75	90.39	94.00	0.38	59.62	57.75	40.00	10.40	66.01	4.31	99.997
DTVZ	3.77	5.10	86.27	83.56	94.00	0.30	52.47	53.86	45.00	10.71	69.95	3.77	99.997
DTCF	3.82	5.10	99.32	99.32	95.40	0.12	16.70	62.79	42.00	11.59	19.99	3.82	99.997
DTSS	3.17	5.10	92.51	92.16	94.00	0.14	28.33	57.21	40.00	9.20	38.93	3.17	99.998
DTCA	3.54	5.10	99.94	99.88	96.00	0.07	0.09	72.98	44.00	10.73	17.59	3.54	99.996
DTCM	3.66	4.80	86.63	82.84	94.00	0.35	58.29	47.78	40.00	10.39	97.70	3.66	99.998
DTLT	2.83	4.80	99.85	99.85	96.00	0.04	1.37	85.19	54.00	4.93	12.04	2.83	99.997
DTHO	4.95	5.10	88.66	89.15	94.00	0.30	32.78	46.57	42.00	10.90	38.73	4.95	99.997
DTGR	3.48	4.80	87.67	86.9	95.40	0.17	18.47	52.15	44.00	9.27	36.65	3.48	99.997
DTSC	6.11	5.10	67.6	72.85	94.00	0.82	60.73	37.20	40.00	12.02	92.58	6.11	99.997
DTGT	4.37	5.40	89.86	89.1	94.50	0.25	26.67	45.55	40.00	10.32	46.51	4.37	99.997
DTIJ	2.10	4.80	93.28	93.8	95.00	0.06	38.02	71.55	42.00	7.89	22.14	2.10	99.998
NACIONAL	4.54	5.40	83.83	82.85	94.00	0.36	45.33	45.19	40.00	13.20	59.35	4.54	99.997

Resumen de Indicadores "Líneas en Servicios de Tx de DATOS"													
Seleccionar Tipo Servicio por Especialidad				Servicio TxD		Fecha de Cierre:				31/12/2017			
Direcciones Territoriales	% de Reportes Iniciales	% de Reportes Iniciales Permisible	% de Teléfonos Reparados 3 días vs RI	% de Teléfonos Reparados 3 días vs Total Reparadas	% de Teléfonos Reparados 3 días Permisible	% de Interrupciones Pendientes Diarias "Permisible"	% de Interrupciones Pdtes Diarias más de 3 días	% de Teléfonos Reparados en las Primeras 24 hrs vs	% de Teléfonos Reparados en 24 horas Permisible	% de Averías Repetidas Totales en el mes "Permisible"	Demora Promedio de rep del Servicio Telefónico "Permisible"	% de Reportes Iniciales	% Disponibilidad de los Servicios en la red Local.
	RI (%)	RI (%)	T3D (%)	T3D (%)	T3D (%)	IPD (%)	%IPD	T1D (%)	T1D (%)	AR (%)	DPST (horas)	RI (%)	DSRL (%)
DTPR	3.09	6.00	97.22	97.22	94.00	0.10	13.89	66.97	50.00	6.48	23.35	3.09	99.997
DTAR	4.24	6.50	97.92	100	95.00	0.12	2.33	60.42	50.00	10.64	21.21	4.24	99.997
DTMY	5.92	6.00	89.86	89.86	94.00	0.25	15.91	55.22	50.00	10.14	34.79	5.92	99.996
DTNO	3.62	7.50	77.97	75.66	94.00	0.30	40.56	39.37	50.00	14.47	64.21	3.62	99.998
DTSR	4.16	7.50	74.49	75.26	94.00	0.29	28.21	45.83	50.00	25.77	46.77	4.16	99.997
DTES	5.62	7.50	93.44	93.44	94.00	0.19	6.35	57.38	50.00	9.84	30.12	5.62	99.996
DTOE	6.04	7.50	79.64	79.44	94.00	0.33	25.12	51.30	50.00	19.80	43.98	6.04	99.996
DVLH	4.70	7.50	79.46	78.62	94.00	0.30	31.59	46.99	50.00	17.87	50.49	4.70	99.997
DTMZ	4.32	6.50	82.35	83.17	94.00	0.34	41.25	44.12	50.00	13.86	53.78	4.32	99.997
DTVZ	1.70	5.50	77.5	79.49	95.00	0.12	38.89	47.50	50.00	15.38	53.22	1.70	99.999
DTCF	3.95	6.50	100	100	95.00	0.10	0.00	76.00	50.00	9.80	21.75	3.95	99.996
DTSS	4.25	6.50	98.21	98.21	94.00	0.09	0.00	76.36	50.00	17.86	15.79	4.25	99.996
DTCA	3.08	6.00	100	100	94.00	0.07	0.00	66.67	50.00	12.50	20.58	3.08	99.997
DTCM	3.50	6.00	87.14	83.56	94.00	0.32	55.08	49.28	50.00	15.07	89.48	3.50	99.998
DTLT	3.95	6.50	100	100	95.00	0.07	0.00	83.33	50.00	8.45	13.55	3.95	99.996
DTHO	7.30	6.00	87.61	88	94.00	0.37	41.94	58.56	50.00	14.67	34.13	7.30	99.994
DTGR	5.05	6.00	98.96	98.96	95.00	0.16	1.05	62.77	50.00	6.25	25.02	5.05	99.996
DTSC	4.28	6.00	83.16	84.04	94.00	0.30	38.97	54.26	50.00	15.96	46.80	4.28	99.997
DTGT	6.86	6.50	95.9	95.12	94.00	0.28	11.26	57.38	50.00	12.20	33.16	6.86	99.995
DTIJ	1.43	6.00	100	100	94.00	0.05	0.00	28.57	50.00	0.00	29.74	1.43	99.999
NACIONAL	4.45	6.50	86.87	86.54	94.00	0.24	30.58	54.84	50.00	14.47	41.45	4.45	99.997

Anexo 10. Comportamiento de los indicadores de desempeño de la red de acceso.
Reconstrucción integral red abonados.

RESUMEN PRODUCTIVIDAD DE LA RED ABONADOS POR OPERARIOS CTA CTA_C																										
NIVEL															Desde					Hasta						
DT CAMAGUEY CT_C CTA_C															1/1/2016					31/12/2016						
Operarios Centro Telefónico Asociado	Dtr	Correc	Prev	BF	Cor	Otros	O/S	A	AE	TE	TI	TA	FFA	Baja	TB	FFB	AS	BS	CL	CM	REC	CA	Reins	Total	Prom	%
CU105	197	135	1646	12	317	53	235	138	5	3	0	52	31	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	2398	12.17	121.70%
CH002	257	2156	547	1	0	44	364	49	21	44	4	35	5	18	100	11	7	2	11	3	0	6	2	3112	12.11	121.10%
C014	231	1925	188	5	14	40	472	55	46	40	12	58	8	105	78	11	18	1	4	0	0	1	1	2644	11.45	114.50%
Iexyr	248	1891	364	6	3	53	492	50	47	44	7	53	9	79	85	21	15	3	5	5	0	2	6	2809	11.33	113.30%
CH009	255	2041	126	5	8	90	532	62	7	65	26	92	16	18	79	23	43	8	15	4	0	5	3	2802	10.99	109.90%
CK009	253	1827	201	0	0	33	497	51	30	76	13	68	13	30	37	27	20	7	19	11	0	0	0	2558	10.11	101.10%
Geordangc	147	720	341	3	11	32	236	65	2	41	8	39	2	3	17	1	15	0	14	1	0	0	0	1343	9.14	91.40%
CH003	238	1574	203	1	1	63	324	30	6	37	10	36	20	27	31	15	24	4	35	6	0	5	1	2166	9.1	91%
angelac	168	869	182	5	34	27	401	89	55	44	13	63	37	6	18	3	32	1	8	6	0	3	0	1518	9.04	90.40%
davidfr	237	1657	164	2	1	39	264	44	2	44	8	36	6	6	47	6	11	11	5	2	0	1	0	2127	8.97	89.70%
yorda	212	1283	149	6	0	53	366	57	18	49	4	51	11	32	38	6	20	3	10	7	0	3	1	1857	8.76	87.60%
CK005	245	1226	190	17	11	98	599	75	92	25	19	75	12	119	37	14	16	2	24	3	0	0	0	2141	8.74	87.40%
yudeloch	243	1315	364	4	12	30	361	92	5	47	5	65	7	10	62	3	8	3	1	6	0	3	0	2086	8.58	85.80%
CO615	269	1481	115	8	18	197	209	33	9	12	10	34	4	39	7	3	15	0	18	3	0	1	0	2028	7.54	75.40%
CU104	237	838	111	5	0	43	439	214	0	45	8	32	7	15	5	1	6	0	10	6	0	0	0	1436	6.06	60.60%
Total CTA	3437	20938	4891	80	430	895	5791	1104	345	616	147	789	188	507	641	145	253	45	180	63	0	30	14	33025	9.6	96.06%

RESUMEN PRODUCTIVIDAD DE LA RED ABONADOS POR OPERARIOS CTA CTA_C																										
NIVEL															Desde					Hasta						
DT CAMAGUEY CT_C CTA_C															2/1/2017					31/12/2017						
Operarios Centro Telefónico	Dtr	Correc	Prev	BF	Cor	Otros	O/S	A	AE	TE	TI	TA	FFA	Baja	TB	FFB	AS	BS	CL	CM	REC	CA	Reins	Total	Prom	%
CH009	224	2353	111	5	1	74	297	38	0	36	5	30	4	2	39	13	14	0	4	1	0	1	0	2841	12.68	126.80%
CH002	267	2776	160	5	21	46	260	28	6	15	1	16	3	13	61	11	6	0	4	0	0	6	0	3268	12.24	122.40%
CU105	258	417	1374	1	628	87	644	187	17	27	7	40	5	34	25	7	10	0	13	6	0	5	0	3151	12.21	122.10%
CK009	255	2454	75	6	7	50	484	106	12	46	5	35	12	27	25	26	5	4	21	5	0	0	0	3076	12.06	120.60%
Iexyr	264	2448	191	9	3	72	442	35	15	31	3	35	6	24	105	9	3	1	5	1	0	6	0	3165	11.99	119.90%
angelac	143	1147	49	4	1	29	448	101	54	11	9	22	17	18	13	3	9	0	14	7	0	1	0	1678	11.73	117.30%
C014	249	2234	140	20	10	54	416	67	22	9	8	35	3	26	80	12	13	3	1	2	0	1	4	2874	11.54	115.40%
orriols	30	248	28	0	0	7	56	13	0	1	4	9	1	0	10	0	6	0	1	0	0	0	0	339	11.3	113%
yorda	236	1891	91	4	0	76	430	61	0	28	9	31	7	8	33	5	5	0	17	5	0	0	0	2492	10.56	105.60%
CH003	223	1726	109	7	99	55	332	31	2	17	5	19	7	25	27	18	7	1	8	11	0	17	0	2328	10.44	104.40%
CK005	255	1769	198	15	2	118	494	34	50	13	10	43	9	53	39	9	19	5	8	1	0	1	0	2596	10.18	101.80%
davidfr	245	1941	210	2	2	65	267	50	1	16	2	18	1	4	49	4	7	0	4	4	0	0	0	2487	10.15	101.50%
Geordangc	145	1015	121	1	17	30	281	62	0	17	5	28	2	15	38	4	4	0	4	9	0	1	0	1465	10.1	101%
CO615	267	1898	58	11	16	244	435	87	9	22	6	16	1	123	24	1	1	0	7	3	0	0	0	2662	9.97	99.70%
yudeloch	261	1807	205	0	0	43	369	61	0	33	5	39	3	3	58	5	12	1	5	0	1	1	0	2424	9.29	92.90%
CU104	239	1436	124	6	1	69	329	66	9	24	7	24	6	21	3	1	5	0	12	9	0	0	0	1965	8.22	82.20%
CH096	67	87	95	0	240	1	79	63	0	6	1	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	502	7.49	74.90%
CK003	80	282	8	1	0	16	137	22	0	13	3	32	4	0	1	1	6	0	8	2	0	0	0	444	5.55	55.50%
Total CTA	3708	27929	3347	97	1048	1136	6200	1112	197	365	95	478	91	396	630	129	132	15	136	66	1	40	4	39757	10.42	104.28%