

# **TECNOLOGÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO DEL CAPITAL HUMANO**

**Ing. Miladis Rivas Torres**

Ingeniera Industrial. Especialista en Gestión de Capital Humano de Empresa Comercializadora de Medicamentos. Posee 18 años de experiencia y actualmente cursa Maestría en Ingeniería Industrial en la mención de recursos Humanos en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Cuba

**Dr.C Reynaldo Velázquez Zaldívar**

Ingeniero Industrial. Máster en Gestión de Recursos Humanos. Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular del Departamento de Ingeniería Industrial. Vicerrector de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Cuba

## **Resumen**

En este artículo se expone una tecnología, integrada por un modelo y un procedimiento, para la implantación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH). Se describen además los métodos y herramientas necesarias para cada una de las fases, etapas y los pasos del proceso de implantación. Por último se muestran los resultados de la consulta realizada a expertos para la valoración de la tecnología propuesta.

**Palabras clave:** Gestión de Capital Humano, implantación

## **Abstract**

This article show a Technology, a model and procedure, to implantation of the Human Capital Integrated Management System . It described the methods and tools needs by each step of implementation process. At the end the proposed model and procedure is assessed by means of the expert's method.

**Key Words:** Management of human capital, Implementation

## **Introducción**

La gestión de los recursos humanos (GRH) ha tenido una evolución desde la clásica administración de personal hasta la gestión del conocimiento en desarrollo, desde un carácter administrativo, social, hasta un carácter estratégico; proceso este que, según Cuesta (2005), ha comprendido esencialmente "... tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo e inversor de su potencial humano o capital humano."

El factor humano es esencial en cualquier sistema de trabajo que se quiera desarrollar, es por ello que, un lugar importante dentro de las estrategias que las organizaciones establecen lo ocupa la gestión estratégica de los recursos humanos, ya que de esta depende el éxito o el fracaso de cualquier proceso que se ponga en funcionamiento, pues todos exigen recursos humanos con mayores competencias, polivalentes y motivados. El logro de la calidad y competitividad requerida por la empresa moderna es posible sólo mediante la profesionalidad del personal y de la GRH.

La ventaja competitiva básica de las empresas en el presente mundo globalizado, no radica en los recursos materiales, ni en específico en los recursos energéticos, no radica en los recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio, definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de los Recursos Humanos (Cuesta, 2005), planteándole nuevos retos como el alineamiento estratégico de esta función con las necesidades de la organización.

A lo largo de la historia de la administración, y sobre todo en los últimos años, se han desarrollado una serie de modelos para la GRH en el mundo aplicadas en diferentes organizaciones (Beer, 1989; Louart, 1994; Dessler, 1996; Chiavenato, 2002; Cuesta, 2005; Morales Cartaya, 2006; entre otros).

Estos modelos estratégicos surgen por la agudización de la competencia en los países industrializados, en los cuales las empresas para subsistir, se han visto obligadas a encontrar nichos de mercado empleando como principal ventaja competitiva el desarrollo de los recursos humanos. De ahí, que son modelos para contribuir a la obtención de ganancias, diseñados para asegurar la estrategia empresarial y el posicionamiento de la empresa en el mercado y, por ende, no son de plena integración estratégica, ni se les concibe para

contribuir a la satisfacción de las necesidades de la sociedad (Morales Cartaya , 2006). En estos modelos se hace énfasis en los procesos, la tecnología, las funciones, las estructuras y los contenidos, pero no son de una plena integración y el recurso humano sólo aparece proyectado de forma indirecta y no como principal sujeto de los procesos organizacionales.

Por otra parte la mayoría de las empresas han tomado conciencia de que la eficiencia empresarial está dada en la eficiencia de sus procesos, han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

Este enfoque presentado como una novedosa herramienta de la planificación estratégica muestra la incuestionable relación entre el desarrollo de los recursos humanos, el funcionamiento de los procesos, la satisfacción de los clientes y los resultados económicos de las organizaciones. (Kaplan y Norton, 2001).

Desde los primeros años de la década del 90 se han estado introduciendo en Cuba “Sistemas de GRH” a nivel de los organismos, instituciones y empresas, que responden de manera circunstancial a influencias y modelos no propios y no exactamente a la realidad del país.

Partiendo de la definición de los recursos humanos considerados no como personas ni recursos de una entidad, sino como los portadores de recursos, de las capacidades, potencialidades, conocimientos, destrezas, habilidades, experiencias de las personas que también tienen valores, motivaciones, necesidades, intereses y aspiraciones se aprobaron en el año 2007 por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), las normas cubanas 3000, 3001 y 3002 para un sistema de gestión integrado de capital humano. Estas normas desarrollan el modelo cubano para el diseño e implementación de un SGICH, esta implementación constituye un plan para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior, alineado a la estrategia de la organización.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial desde su enunciado en las Bases Generales y en sus Principios pone énfasis en una nueva dirección y organización de la empresa, y sobre todo en la capacidad de ésta para

superarse a sí misma. Brinda la posibilidad de desarrollar nuevas concepciones a través del objetivo central de propender al desarrollo “de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de los trabajadores”.

En las normas cubanas se establecen los requisitos a cumplir por las organizaciones y todo lo que deberá realizarse para el logro de la implementación, establecen una guía o patrón básico de orientación, pero no brinda la estrategia específica, es necesario modelar el escenario en las entidades que integre coherentemente el sistema de gestión del capital humano y propicie su implantación, o sea, el ¿Cómo hacerlo? El cómo atraer, seleccionar, integrar, mover, recompensar, retener y desarrollar permanentemente el capital humano de forma óptima y racional, para materializar los objetivos estratégicos.

En este trabajo se muestra una tecnología, integrada por un modelo y un procedimiento, para la implantación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Se describen además los métodos y herramientas necesarias para cada una de las fases, etapas y los pasos del proceso de implantación. Por último se muestran los resultados de la consulta realizada a expertos para la valoración de la tecnología propuesta.

## **MODELO Y PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO**

La concepción y diseño del modelo está basado en lo fundamental en el modelo de Morales Cartaya (2006) y considerando además elementos del modelo de Beer, et.al (1989) y Cuesta Santos (2005).

El modelo propuesto reúne en su aplicación una serie de características, que le permiten la obtención de los resultados esperados, de los cuales se subrayan los siguientes: orientación estratégica, participativo, Integración, Interactivo, con enfoque de procesos, Integral, retributivo y permanente.

El modelo se enmarca dentro de la filosofía de la mejora continua y no debe constituir un programa para solucionar un problema particular del momento, debe ser cíclico y en cada ciclo adaptarse a nuevos estados deseados cada vez más exigentes.

## **DESCRIPCIÓN DEL MODELO PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTION INTEGRADO DEL CAPITAL HUMANO**

El modelo elaborado para su implantación, precisa de la existencia en la organización de la dirección estratégica y dirección por objetivos como sistemas de trabajo. Esto contribuye a que los objetivos, estrategias y planes de acción definidos para la gestión integrada del capital humano estén en correspondencia con la misión, objetivos, estrategias y acciones generales de la organización y formando parte del proceso de derivación de las mismas a todas las subdivisiones estructurales.

Este modelo (Figura 1) considera la integración de la gestión del capital humano en lo externo alineada con la estrategia organizacional y en lo interno por las conexiones de sus diferentes módulos e interactuando con el entorno y el resto de las áreas o procesos funcionales de la empresa.

Para su implantación, se precisa del reconocimiento de la necesidad de su aplicación, luego la preparación y la formación para llevarla a cabo, tanto a los directivos y mandos intermedios, líderes y conductores del proceso, como a los especialistas del área de Recursos Humanos, que devienen como expertos ejecutores y demás trabajadores, de manera tal que se involucren en el proceso y conozcan claramente el sistema de gestión del capital humano que se ha decidido aplicar, su alcance, beneficios y cuáles las herramientas a utilizar; estos constituyen precisamente el grupo de implicados con su implantación y seguimiento.

La necesidad del diagnóstico se ve reforzada con el modelo, pues constituye la fuente principal de detección de los problemas que afectan el desempeño integrado del proceso de gestión de los recursos humanos y las causas que los originan. Esto constituye la base para la definición de las estrategias de mejora a partir de las políticas del SGICH, que se concretan en objetivos específicos y planes de acción para su materialización en el proceso de implantación y seguimiento del sistema, los cuales constituyen la guía para desarrollar el trabajo de la organización en esta actividad.

Se tienen en cuenta los “Factores internos” constituidos por las características de la fuerza de trabajo, la filosofía de la dirección, tecnología, cultura organizacional, el sindicato y otras organizaciones políticas y de masas que pueden ofrecer fortalezas o debilidades al SGICH.

Por otra parte se considera la influencia de los “Factores externos”, determinados por la oferta y demanda de empleo, el gobierno, representado por sus legislaciones y regulaciones, los clientes y proveedores como componentes de la sociedad, estos factores pueden representar oportunidades o amenazas para el sistema, pueden convertirse en dinamizador o en freno para la gestión.

Los factores internos y externos influyen de forma bidireccional en el grupo de implicados y en sus aspiraciones, actitudes, valores éticos, motivaciones e intereses.

El SGICH está integrado por ocho módulos interrelacionados entre sí: Competencias laborales, organización del trabajo, selección e integración, capacitación y desarrollo, estimulación material y moral, seguridad y salud del trabajo, evaluación del desempeño, comunicación institucional y autocontrol. Las competencias laborales además de expresar un desempeño laboral superior, reflejan la cultura y los valores de la organización.

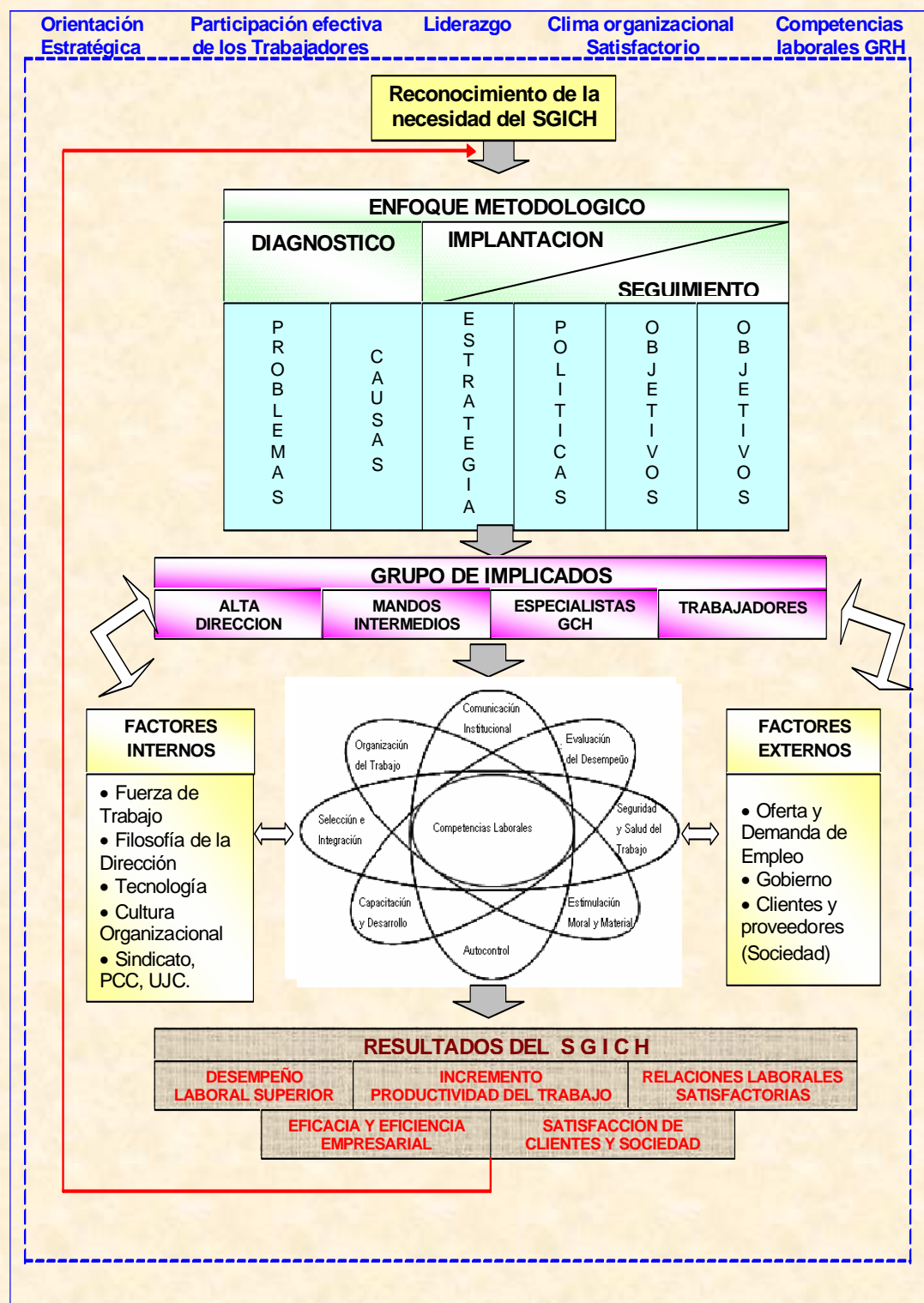
La integración interna está dada por el vínculo entre los módulos de la GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO, donde la competencia laboral que se sitúa en el centro del modelo es el factor por excelencia para lograr la integración tanto interna como externa, de manera que influya en todas las actividades de la empresa con la participación efectiva de los trabajadores y posibilitando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

El nivel de integración externa se determina por el cumplimiento de cinco premisas que marcan el grado de orientación estratégica de la empresa.

La implementación del modelo lleva implícito un orden o procedimiento, que no concluye con la realización de estas tareas, sino que como proceso cíclico se encuentra en constante desarrollo y perfeccionamiento.

Los resultados son efectos, la gestión de procesos posibilita el monitoreo y control permanente sobre la marcha de los procesos, por lo que debe estar en capacidad de prevenirlos y ajustarlos. Mediante el autocontrol se comprueban los resultados del SGICH; es a través de este que se garantiza el seguimiento del sistema, al retomar el diagnóstico para la evaluación de los resultados alcanzados que deben ser superiores al estado de partida anterior. La mejora en la GICH es un proceso continuo al evaluar los impactos de cada proceso en los objetivos trazados e identificar oportunidades de mejora para incrementar la

capacidad, cumplir los objetivos y potenciar la gestión, en función de lograr un desempeño laboral superior de los trabajadores y la organización, el incremento de la productividad del trabajo, relaciones laborales satisfactorias y por consiguiente, la máxima eficacia y eficiencia empresarial y en general una mayor calidad en la respuesta a las necesidades de los clientes y la sociedad.



**Figura 1 Modelo para la implantación de un sistema de gestión integrada de capital humano.**

Fuente: elaboración propia



## PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA IMPLANTACIÓN

Derivado del modelo conceptual propuesto, se concibió y desarrolló un procedimiento general para el SGICH estructurado en siete etapas o fases. Este procedimiento deberá convertirse en una herramienta para la implantación del modelo. Para la confección del procedimiento propuesto se tuvieron en cuenta las NC SGICH. A continuación se describen las fases, etapas y pasos con que cuenta el mismo.

### FASE I PREPARACIÓN INICIAL Y ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DE LAS PREMISAS

| ETAPAS   | PASOS  |
|--|--|
| I. Preparación inicial.                          | 1. Caracterización de la entidad.  |
|  | 2. Comprometimiento.   |
|  | 3. Selección del grupo de trabajo.   |
|  | 4. Capacitación.   |
| II. Evaluación del cumplimiento de las premisas. | 5. Comprobación a través de la lista de chequeo de la Tecnología de Diagnóstico. |
|  | 6. Comprobación de las premisas.   |
|  | 7. Análisis de los resultados.   |
| III. Programación del proceso de implantación.   | 8. Elaboración del cronograma.   |
|  | 9. Aprobación del cronograma de ejecución  |

### FASE II DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

| ETAPAS   | PASOS  |
|--|--|
| I. Caracterización de los factores influyentes y medición de los resultados. | 10. Caracterización de los factores externos de la organización.                       |
|  | 11. Caracterización de los factores internos de la organización.                       |
|  | 12. Medición de los resultados del sistema de gestión integrada del capital humano.    |
| II. Diagnóstico de los módulos o subsistemas.                                | 13. Análisis del nivel de integración interna de los módulos que conforman el sistema. |
|  | 14. Diagnóstico del funcionamiento y resultados de los módulos.                        |
|  | 15. Análisis de los resultados   |

### **FASE III DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO DEL CAPITAL HUMANO**

#### **PASOS**

- |   |
|---|
| 16. Identificación y selección de la estrategia global a adoptar. |
| 17. Formulación de las políticas del sistema.                     |
| 18. Identificación de objetivos estratégicos.                     |
| 19. Elaboración de los planes de acción.                          |
| 20. Modelar el proceso de gestión del capital humano.             |

### **FASE IV IMPLANTACIÓN**

#### **PASOS**

- |   |
|---|
| 21. Planificar la implantación del sistema de gestión integrado del capital humano. |
| 22. Efectuar la implantación.   |
| 23. Ejecución de los planes de acción en el funcionamiento del sistema.             |
| 24. Control y seguimiento.  |

### **VALORACIÓN DEL MODELO Y PROCEDIMIENTO POR EL MÉTODO DE EXPERTOS.**

A partir de la propuesta inicial del modelo y el procedimiento fue posible la aplicación del Método Delphi para la valoración con los expertos del grado de relevancia de los elementos incluidos en el modelo y las etapas y pasos propuestos en el procedimiento.

Posteriormente se aplicó la encuesta para obtener la opinión de los expertos en cuanto a la primera aproximación del modelo y el procedimiento obteniéndose como resultado del consenso de los expertos que se consideran muy relevantes los aspectos siguientes:

- El modelo posee los elementos estructurales que debe tener
- Existe coherencia entre los elementos estructurales del modelo
- Hay correspondencia entre el modelo diseñado y la descripción de este
- Hay claridad en el contenido de los elementos del modelo
- Hay correspondencia entre los elementos estructurales del modelo, sus objetivos y sus características
- El procedimiento posee las etapas y pasos que debe tener.

- Existe coherencia y seguimiento lógico en las etapas y pasos del procedimiento
- Hay correspondencia entre el modelo diseñado y el procedimiento propuesto.
- Hay correspondencia entre las etapas y pasos del procedimiento, sus objetivos y características
- Hay claridad en el contenido de cada elemento del procedimiento.

## **CONCLUSIONES**

Condicionado por el desarrollo y los adelantos científico-técnicos la gestión del capital humano ha evolucionado y con ello el factor humano se ha convertido en elemento básico y estratégico dentro de la misma. La actual gestión del capital humano requiere de un enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo y de procesos, como función integral. El proceso de transición y de cambios hacia enfoques más integrales, de gestión por procesos con un enfoque total al cliente, aplicados a la gestión empresarial y en particular al Sistema de gestión del capital humano tiene un alcance y profundidad mayores y cualitativamente superiores.

El modelo SGICH presenta una concepción integrada e integradora de los Recursos Humanos y establecen una guía o patrón básico de orientación para su implantación, pero no brinda la estrategia específica; están definidas las actividades generales y la necesidad de su interacción, pero deben definirse estas interacciones y las tareas a ejecutar para la implantación en alineación con la estrategia organizacional y en dependencia de las interioridades operacionales y las características específicas de la entidad. Por otra parte el análisis del estado de la práctica manifiesta que existen una serie de insuficiencias en el funcionamiento y desarrollo de la gestión del capital humano, evidenciando la necesidad de revolucionar esta actividad reorientándola a un nuevo enfoque estratégico y de procesos a través de la implantación de un SGICH.

Se elaboró un modelo como soporte teórico para el desarrollo de las acciones metodológicas y prácticas para implantar el SGICH. El modelo sustenta el procedimiento metodológico que consta de 4 fases, estos constituyen una unidad de elementos armónicos teórico-metodológicos que le permite a la entidad que lo aplique alinear los procesos de la gestión del capital humano, y

en especial el desarrollo de las competencias laborales con las necesidades estratégicas de la organización y con esto mejorar los resultados referidos al trabajador, la organización y la calidad en la respuesta a las necesidades de los clientes y la sociedad en general.

En el modelo y procedimiento se evidencia el enfoque integrado, por procesos y la mejora continua al identificar las actividades principales o grupos de actividades que se realizan en el SGICH de acuerdo con los objetivos propuestos y establecer la interrelación de estas acciones, el apoyo en estrecha coordinación de los procesos interfuncionales, se evalúan los impactos de cada proceso en los objetivos, y se realiza el seguimiento, medición, análisis y mejora permanente de la gestión.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Beer, M. y otros (1989). Gestión de los recursos humanos: perspectivas de un administrador general. Texto y casos. Centro de publicaciones del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
2. Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Mc Graw-Hill, Colombia.
3. Cuesta, A. (2005). Tecnología de la gestión de los recursos humanos. Ed. Academia, Ciudad de La Habana, p. 17.
4. Dessler, Garry (1996). Administración de personal. Editorial Prentice-Hall. 715 p.
5. Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001). El cuadro de mando integral. Segunda Edición. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona. España.
6. Louart, Pierre (1994). Gestión de los Recursos Humanos. Ed. Gestión 2000, S.A. Barcelona, España. 254 p.
7. Morales Cartaya, A. (2006). Contribución a un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Tesis en opción al grado de doctor en recursos humanos. ISPJAE, Ciudad de La Habana.
8. NC 3000:2007. Sistema integrado de capital humano. Vocabulario.
9. NC 3001: 2007. Sistema integrado de capital humano. Requisitos
10. NC 3002: 2007. Sistema integrado de capital humano. Implantación.