

¿CÓMO DIAGNOSTICAR EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO?

MSc. Ing. Yordanis Garcia Dousat

ygarcia@empleni.moa.minbas.cu

Ing. Lixania Reyes Jardinez

lreyesj@ismm.edu.cu

Ing. Rosabel Díaz Gamboa

rosabel@empleni.moa.minnas.cu

RESUMEN: Se aborda procedimiento para el Diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, propuesto sobre la base de las Normas Cubanas 3000, 3001, y 3002 del 2007; así como explicar las técnicas e instrumentos necesarios para la aplicación del procedimiento en cuestión. El mismo pretende además, no sólo diagnosticar la situación actual, sino también proyectar la estrategia para eliminar las deficiencias encontradas en la aplicación del mismo. Su objetivo es disponer de una herramienta que sirva de guía para llevar a cabo eficazmente el diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y que este sirva como punto de partida para la implementación de dicho sistema.

PALABRAS CLAVES: DIAGNÓSTICO, SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO

How to diagnose the Human Capital Integrated Management System?

ABSTRACT: The procedure is about a procedure to diagnosis of the Human Capital Integrated Management System, proposed on the base of the Cuban Norms 3000, 3001, and 3002 of the 2007; as well as to explain the techniques and necessary instruments for the application of the procedure. The same one also seeks, only not to diagnose the current situation, but also to project the strategy to eliminate the deficiencies found in the application of the same one. Their objective is to have a tool that serves as guide to carry out efficiently the diagnosis of the System of Integrated Administration of Human Capital and that this it is good as starting point for the implementation of this system.

KEY WORDS: MANAGEMENT, HUMAN CAPITAL INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM

INTRODUCCIÓN

La turbulencia y competitividad del marco empresarial actual exige de los sistemas de producción y de servicios, un capital humano mucho más preparado y comprometido, con la responsabilidad y creatividad suficientes para hacer suyo los problemas de la entidad y enfrentarlos con las soluciones que mejor respondan a cada situación en particular. Por todo lo anteriormente expuesto, una eficiente gestión del capital humano, se ha convertido en el pilar de la mayoría de las estrategias que se toman en las empresas de la actualidad, pues solo son competitivas aquellas organizaciones cuyo capital humano cuentan con la motivación, las competencias, y el desempeño necesarios en la ejecución de sus funciones.

La historia de la administración ha sido testigo del surgimiento y uso de diversos modelos para la GRH en distintas organizaciones (Harper y Lynch, 1992; Louart, 1994; Dessler, 1996; Chiavenato, 2002; Cuesta, 2005; Morales Cartaya, 2006; entre otros), la mayoría de estos modelos ha surgido como respuesta a la creciente competencia en el mundo industrializado,

donde las empresas se han visto obligadas a luchar por un lugar ventajoso en el mercado y para ello han tenido que encaminar su estrategia en el perfeccionamiento de su capital humano como eslabón distintivo, es por eso que estos modelos si bien contribuyen a la obtención de ganancias, carecen de integración estratégica, y el capital humano es concebido de una manera ambigua y no como lo que en realidad es, el protagonista de cualquier organización, quien aporta habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc, el único recurso vivo y dinámico de la misma, quien es capaz de valerse por sí mismo y decidir el manejo del resto de los recursos, quien al final va a determinar la efectividad de cualquier actividad en cualquier entidad.

En torno a estos el Estado y gobierno cubanos, con el objetivo de encaminar a las empresas al logro de su gestión integral y resultados de eficiencia y eficacia han establecido un cuerpo legal que rige y guía esta nueva etapa de desarrollo en las organizaciones, en el cual está incluido este nuevo enfoque de gestión del capital humano. Constituyen parte importante de este cuerpo legal el Decreto 281, Reglamento para el Fortalecimiento y Consolidación del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial Cubano, y la familia de las Normas Cubanas 3000, 2007 (García Dousat Y.; 2009); en estas últimas se plantea el Modelo Cubano de Gestión Integrada de Capital Humano que persigue como objetivo fundamental la obtención de altos niveles de desempeño de los trabajadores y la organización.

Para la implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH) es necesaria la realización de un diagnóstico que nos ilustre la situación real de la organización en materia de capital humano y nos permita concebir la estrategia a aplicar para eliminar cualquier deficiencia que constituya una barrera o impedimento en dicha implementación. Para realizar el diagnóstico se precisa además de un procedimiento que facilite la ejecución del mismo, de ahí que se propone *desarrollar un procedimiento para diagnosticar la Gestión del Capital Humano sobre la base de las NC 3000, 3001, 3002; 2007 que permita identificar estrategias para la implementación del SGICH.*

MATERIALES Y MÉTODOS

Los métodos y herramientas utilizados fueron diversos; el análisis y síntesis para establecer tendencias en el campo de investigación, Inducción-deducción para tomar partido sobre la literatura revisada y el método histórico-lógico para establecer las fases del procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo. Se utilizaron métodos empíricos como entrevistas, método de expertos, encuestas, observación directa y tormenta de ideas.

RESULTADOS DEL TRABAJO

Se propone desarrollar un procedimiento para el diagnóstico de la Gestión de Capital Humano después de consultar y analizar lo enunciado por las NC 3000, 3001, 3002: 2007, la Tecnología de Diagnóstico de Morales Cartaya, así como trabajos investigativos realizados por: Piedra Noriega, Rivas Torres, Velázquez Zaldívar.; 2009. Este procedimiento constituye una guía para los especialistas encargados de esta actividad en la organización e incluso en otras entidades; consta de las fases siguientes:

- FASE I: Preparación inicial.
- FASE II: Caracterización de la empresa.
- Fase III: Diagnóstico de la Gestión de Capital Humano.

- Fase IV: Elaboración de la estrategia.
- Fase V: Control y ajuste.

FASE I: Preparación inicial

Esta fase está dirigida a garantizar el éxito de las restantes fases y etapas que conforman el proceso de implementación del procedimiento antes mencionado, logrando la preparación y participación activa de todo el personal involucrado en la actividad, desde la alta dirección hasta el nivel operativo. Esta fase queda desglosada en las siguientes etapas:

Etapas 1. Determinar las necesidades de entrenamiento: es importante determinar el nivel de conocimiento que tienen las personas involucradas en el proceso sobre las nuevas tendencias de la Gestión de Capital Humano, las normas que respaldan la misma en nuestro país, así como las peculiaridades del sistema a implementar.

No siempre es necesaria esta etapa; su realización o no depende del nivel de conocimientos e interés que posea el personal involucrado en la actividad concretamente. Incluye la realización de reuniones, charlas y/o seminarios con el mismo, donde se exponga por qué es necesario el diagnóstico de la Gestión de Capital Humano como punto de partida para la implementación del sistema relacionado con la misma y las acciones que serán necesarias desarrollar para lograrlo.

Etapas 2. Sensibilización o entrenamiento inicial: El objetivo de esta etapa es ofrecer una capacitación para la familiarización de los involucrados con el tema y luego un entrenamiento con más profundidad para lograr la sensibilización y comprometimiento de los trabajadores con el proceso de diagnóstico de la Gestión de Capital Humano.

FASE II: Caracterización de la empresa

Esta fase tiene como objetivo el logro de una perspectiva más clara sobre las peculiaridades de la entidad tanto en su organización general como en su ambiente externo e interno, en aras de determinar posibles brechas a salvar o sobre las cuales trabajar en el momento específico del diagnóstico. La misma estará dividida en las siguientes etapas:

Etapas 1. Estudio de los antecedentes históricos y de la organización general de la entidad: En esta etapa se explicarán las generalidades relacionadas a la evolución de la empresa (nombres que ha tenido, fecha de creada, cambios significativos, etc...), así como las principales características de la misma y aspectos organizativos tales como la visión, misión, objeto social, etc....

Etapas 2. Análisis del ambiente externo: Esta etapa tiene como objetivo la identificación de los factores influyentes externos fundamentales de la organización, vistos como los principales clientes y proveedores, el mercado de trabajo, etc.

Etapas 3. Análisis del ambiente interno: Tiene como objetivo conocer las debilidades que pueden tener una incidencia negativa en la GCH, así como las fortalezas que pueden potenciarla. Estará dirigida a realizar una caracterización detallada de la fuerza de trabajo de la entidad que es de vital importancia dado el hecho de que el procedimiento en cuestión es para diagnosticar la situación de la Gestión de Capital Humano en la organización.

Para ello se analizarán los elementos siguientes:

1. Característica de la fuerza de trabajo
2. Estrategia empresarial
3. Infraestructura

Para caracterizar la fuerza de trabajo es necesario considerar los indicadores que se muestran a continuación:

Composición de la plantilla por categoría ocupacional: Se representa en por ciento, a través de un gráfico de barra o pastel: Dirigentes, Técnicos, Administrativo, Servicio y Obreros.

Composición de la plantilla por edades: Se representa en un gráfico de pirámide con los rangos de edades: de 15 a 16, de 17 a 19, de 20 a 29, de 30 a 39, de 40 a 59, de 60 a 64, de 65 a 69, 70 y más.

Distribución del personal directo/ total de trabajadores: Se representa en un gráfico de barra o pastel.

$$\text{Relación TI/T} = \frac{\text{Total de trabajadores Indirectos}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$$

Composición por nivel de escolaridad: Se representa a través de un gráfico barra o pastel: por ciento que representan los de Nivel Universitario o nivel superior, Técnico medio, Bachiller, Secundaria básica y Primaria

La evaluación de estos indicadores se realizará a partir de la revisión de documentos.

Para el análisis de la estrategia empresarial se tendrán en cuenta lo siguiente:

- ¿Está definida la misión de la Empresa?
- ¿Se establecen objetivos a largo, mediano y corto plazo?
- ¿Se realiza planeación estratégica en general?
- ¿Se consideran la GCH dentro de la planeación?
- ¿Cómo son las relaciones de trabajo entre la dirección de la organización y el área de Recursos Humanos?

La infraestructura existente en la entidad debe favorecer el desarrollo de la capital humano, mediante entrevistas y la observación directa se determina:

- Las características generales y estado técnico que posee la tecnología empleada en las diferentes áreas de la organización.
- Si se han incorporado nuevas tecnologías en los últimos tiempos (nuevas inversiones, modificaciones, etc.)
- El impacto que han provocado estos cambios en la tecnología, en las actividades de CH, en los diseños de cargos, perfiles de competencia, la formación, etc.

Fase III: Diagnóstico de la Gestión de Capital Humano

Esta fase del procedimiento tiene como objetivo principal diagnosticar el estado actual de la Gestión del Capital Humano en la entidad, constituye la fase principal y está estructurada en las siguientes etapas:

Etapla 1. Diagnóstico de los factores influyentes externos: Esta etapa tiene como fin determinar las amenazas externas que puedan tener una influencia negativa en la GCH de la organización, así como las oportunidades que el ambiente externo ofrece para en la GCH de la empresa.

En el entorno se consideran los siguientes aspectos:

Cientes externos: Los Recursos Humanos de la Empresa son los principales responsables de la satisfacción del cliente externo. Se evaluará la satisfacción de los clientes utilizando el procedimiento implementado en la entidad.

Proveedores: Una eficiente selección de los proveedores va a redundar en un mejor servicio al objeto de trabajo, al puesto de trabajo, y a la fuerza de trabajo lógicamente; es de vital importancia tener lo que se necesita en el momento, la cantidad, al precio, y con la calidad que se necesita, por ello se realizará un breve análisis del comportamiento de este aspecto en la entidad, en aras de identificar si el método de trabajo utilizado en referencia a este asunto es el más efectivo, y si constituye una debilidad, fortaleza, amenaza u oportunidad para la organización.

Regulaciones Legales y Políticas: Se hace una valoración sobre la influencia del gobierno en la organización y el análisis de leyes que limiten o favorezcan la GCH, mediante entrevistas a técnicos en la actividad (tener en cuenta las nuevas leyes y el efecto que provocan para el desarrollo o freno de los Recursos Humanos), así como documentos legislativos relacionados con la GCH.

Mercado de trabajo: Se analizarán las potencialidades que existen en el mercado de personal para desempeñar las funciones de la organización con los niveles de competencias adecuados, representado este por las empresas y sus oportunidades de empleo. Este factor debe ser objeto constante de investigación puesto que si, el mismo, se convierte en muy competitivo el personal puede escaparse, trayendo consecuencias negativas para la gestión. Deben investigarse los siguientes aspectos:

- ✓ ¿Existen en el territorio otras empresas, competidoras potenciales en cuanto a CH?
- ✓ ¿Qué ventajas ofrecen estas empresas?
- ✓ ¿Qué atractivos posee la organización para los Recursos Humanos actuales y potenciales del exterior?
- ✓ Analizar la posición en la que se encuentra la Empresa dentro del mercado, si está en posición oferta > demanda o viceversa.
- ✓ ¿Qué posibilidades reales tiene de captar nuevo personal?

Estos elementos se evalúan a través de encuestas y entrevistas a empleados, sesiones de trabajo en grupo con el personal de más experiencia en la alta dirección de la organización.

Etapla 2. Diagnóstico de los factores influyentes internos: Este paso será realizado sobre las bases de lo estipulado por la Normas Cubanas 3000, 3001, 3002, del 2007, usando la Tecnología de Diagnóstico de Morales Cartaya, 2007. La misma permite la medición y evaluación del nivel de integración que va alcanzando la empresa, además de la identificación

de sus debilidades, fortalezas, oportunidades, y amenazas. Esta tecnología mide el estado de los procesos de gestión de capital humano y el nivel de integración interna y externa, sus resultados permiten tomar medidas para la plena integración estratégica y la efectiva participación de los trabajadores en aras de lograr un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

La técnica principal en la aplicación de la misma es la *lista de chequeo* (ver anexo 1) para determinar el nivel de integración estratégica, cuyas respuestas están concebidas en tres grados de desarrollo:

- *bajo*, cuando se alcanza la puntuación mínima de 5 puntos;
- *medio*, cuando se obtienen 10 puntos; y
- *alto*, cuando se alcanza la máxima puntuación que es de 15 puntos.

Por su complejidad esta etapa estará dividida a su vez en varios pasos:

Paso1. Evaluación de las premisas (nivel de integración externa)

Según Cartaya A, 2007, las premisas son cualidades de la labor de la empresa cuya sinergia le permite alcanzar o no, la orientación estratégica. Surgen como resultado del estudio realizado sobre la caracterización actual de la gestión de los recursos humanos en Cuba, que demuestra el carácter funcional y la falta de integración, así como la limitada participación de los trabajadores y su repercusión en el clima laboral. Por ello, la aplicación, desarrollo y resultado del modelo en la empresa concibe no solo que estas premisas se hagan patentes, sino que tengan un carácter condicionante y excluyente, o sea, se requiere que todas sean cumplidas, de hecho su cumplimiento dará la medida del nivel de integración externa, marcando además el grado de orientación estratégica. Las premisas establecidas y que se comprobarán son las siguientes:

- Estar formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para ser realidad los objetivos de la organización.
- La alta dirección deberá liderar la formulación, implantación e integración de los procesos de la gestión de capital humano.
- La participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y la toma de decisiones.
- Deberá existir un clima laboral satisfactorio.
- Los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente la gestión de capital humano, deberán tener las competencias requeridas para ejercer sus funciones.

El nivel de integración externa se determina por el cumplimiento de las cinco premisas mencionadas que marcan el grado de orientación estratégica de la empresa y se determina matemáticamente, como se muestra a continuación:

$$NIE_{Ext} = \frac{\sum_{j=1}^5 \text{Puntuación de la Premisa(j)}}{\sum_{j=1}^5 \text{Máxima Puntuación posible de la Premisa(j)}}$$

Se considera que una organización posee orientación estratégica cuando al analizar el comportamiento de las premisas, cumple con la primera condición, obtener la máxima calificación en la referida a la formulación y consenso de la estrategia, y en las demás alcanza puntuaciones no menores a la media. Después se divide la puntuación de cada una de ellas contra la máxima posible y se expresa porcentualmente. La suma total de las cinco premisas se divide contra la puntuación total posible, determinándose el nivel de integración externo.

A pesar de que la técnica fundamental en la comprobación de las premisas será la lista de chequeo mencionada anteriormente, es necesario aclarar que para dar respuesta a la misma, se usarán otras técnicas auxiliares, tales como entrevistas, encuestas, tormentas de ideas, métodos de expertos, etc.

Paso 2. Diagnóstico del funcionamiento de los módulos (nivel integración interna)

Cartaya, (2007) expone que el surgimiento de los módulos es consecuencia de la caracterización de la gestión de los recursos humanos en el país, que mostró falta de integración por la falta de un eje como la idoneidad y la competencia laboral; la ausencia de algunos procesos, por ejemplo la comunicación empresarial y el autocontrol; así como la necesidad de perfeccionar otros procesos.

La evaluación de los módulos que conforman el sistema permitirá constatar los que más y menos aportan a la integración, el comportamiento de los mismos por sí solos determina el grado de integración interna. La ejecución de la Tecnología de Diagnóstico para cada módulo en particular se realizará mediante la aplicación de las técnicas que más se adecúen al mismo, con el fin de que los resultados sean los más veraces y confiables posibles.

Esta integración del capital humano con los equipos y materiales en el proceso de trabajo tiene como objetivo lograr la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la empresa y satisfacer las necesidades de la sociedad y de sus trabajadores, para lo cual se sustenta en estudios del trabajo dirigidos a identificar los procesos que añaden valor o encarecen los costos, y en correspondencia, diseñar los puestos de trabajo.

El nivel de integración interna se basa en los resultados que se obtengan en cada uno módulos del modelo de GCH y se determina a través de la ecuación siguiente:

$$NII = \frac{\sum_{j=1}^9 \text{Puntuación del Módulo}(j)}{\sum_{j=1}^9 \text{Máxima Puntuación posible del Módulo}(j)}$$

Paso 3. Determinación del nivel de integración estratégica:

Para determinar el nivel de integración estratégica de la empresa, se buscará la relación entre la sumatoria del total de puntos obtenidos por los módulos y premisas, y la sumatoria de las máximas puntuaciones a obtener por los mismos, el resultado se expresa porcentualmente. Esto nos dará una medida del comportamiento del nivel de integración estratégica en la entidad, al evaluar el funcionamiento de módulos y premisas en su conjunto.

$$NIEstrat. = \frac{\sum_{i=1}^5 \text{Puntuación premisas} + \sum_{i=1}^9 \text{Puntuación módulos}}{\sum_{i=1}^5 \text{Puntuación máx. premisas} + \sum_{i=1}^9 \text{Puntuación máx. módulos}}$$

Etapas 3. Elaboración y análisis de la matriz DAFO

La matriz DAFO como técnica de proyección estratégica, permitirá el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades relacionadas a la Gestión de Capital Humano en la entidad. A partir de sus resultados se define el problema estratégico relacionado con los factores externos de la organización (mercado de trabajo, gobierno, etc.) y con los factores internos de la misma (módulos, premisas, etc.) que puede atentar contra la implementación del SGICH. La solución general a este problema, es lo que debe reflejarse en la elaboración de la estrategia global posteriormente. Esta etapa se divide en dos pasos:

Paso 1. Selección del grupo de expertos:

En la identificación de las debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades de la entidad en materia de Gestión de Capital Humano, es importante conocer el criterio de las personas con más experiencias y conocimientos sobre este tema, por ello, con el método de expertos, se pretende tener estimaciones razonablemente buenas, las mejores conjeturas. En un estudio comparativo de diversas técnicas y métodos al uso en el campo de la fiabilidad humana se califica el método de expertos como un método aceptable en la comunidad científica, de una elevada madurez y que proporciona estimaciones de precisión moderada, de hecho su validez y su utilidad se califican entre moderadas y altas. El proceso continuará con la selección de los expertos, para que una persona pueda ser etiquetada como «experta» debe poseer un conocimiento profundo de la tarea o actividad que será objeto de análisis y valoración y tiene que estar familiarizada con el sistema en el que ésta se desarrolla, además debe poseer capacidad de comunicación y poder de decisión. El número de expertos necesario para conseguir el juicio que se busca no es fijo, oscila desde tres o cuatro expertos hasta seis, sin embargo, en algunas ocasiones pueden utilizarse más de ocho expertos, según la precisión que se desee. La selección de los expertos se realizará teniendo en cuenta los criterios antes mencionados, para ello, usaremos la encuesta desarrollada por Moreno Pino, (2003), (ver anexo 2), ya que la misma permite evaluar estos aspectos en un grupo de personas y seleccionar de ellos a los de mayor coeficiente de competencias.

Paso 2. Elaboración de la matriz DAFO

A través de una tormenta de ideas escrita con el grupo de expertos seleccionado, se escogerán las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa en materia de Gestión de Capital Humano más importantes; las mismas se agruparán en factores internos y externos, o sea, las debilidades y fortalezas encontradas en el diagnóstico de las premisas y los módulos, y las amenazas y oportunidades encontradas en el diagnóstico del ambiente externo de la organización, relacionándolo al mercado de trabajo, a los clientes y proveedores, y al gobierno con sus leyes, disposiciones legales, etc.. A los factores de cada grupo se les dará un valor de ponderación en una escala de 0 a 100, dándole mayor valor a aquel que tenga mayor importancia para el sistema, de modo tal que la suma de los valores ponderados sea igual a 100. Seguidamente el grupo de expertos otorga una calificación a los factores de manera que a las debilidades y amenazas recibirán 1 o 2 puntos si se manifiestan en mayor o menor intensidad respectivamente y a las fortalezas y oportunidades la calificación de 3 o 4 puntos si son menos o más acentuados respectivamente. Luego se procederá a multiplicar los valores de la ponderación por la calificación y se obtendrá una sumatoria para cada uno de los factores, entre 100 y 400 puntos, si la sumatoria de los resultados de los factores internos es superior a los 250 puntos, estaría indicando que el sistema está en posición ventajosa, predominando las fortalezas; de lo contrario (menor que 250), estará en posición desventajosa predominando las debilidades. Si la sumatoria de los resultados de los factores externos es superior a 250 puntos quiere decir que el sistema está en posición ventajosa, predominando las

oportunidades de lo contrario (menor que 250) estará en posición desventajosa predominando las amenazas. Luego de determinar la situación actual de la empresa ante su entorno, se confecciona la matriz DAFO de impactos cruzados. En la misma se van a colocar por la parte superior las oportunidades y amenazas hayan obtenido 4 y 1 puntos respectivamente; y en la parte izquierda las fortalezas y debilidades con 4 y 1 puntos respectivamente. Después se procede a relacionarlas con: 3 si la relación es fuerte, 2 si la relación es moderada, 1 si existe poca relación y 0 si no existe ninguna relación. Luego se determina en qué cuadrante se encuentra la empresa y sobre esa base se trazan las estrategias.

Teniendo en cuenta el cuadrante en que se encuentra, las estrategias pueden ser:

- Estrategia defensiva (Maxi - Mini).
- Estrategia ofensiva (Maxi - Maxi).
- Estrategia adaptativa (Mini - Maxi).
- Estrategia de supervivencia (Mini - Mini).

Fase IV: Elaboración de la estrategia

Según Chandler, (1962), estrategia es la determinación de los fines y objetivos de una organización a largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar los fines. Poniendo en práctica lo enunciado en este concepto, esta fase del procedimiento es de vital importancia, pues en ella se trazarán, se adoptarán, la estrategia global y el plan de acción esenciales, necesarios, para eliminar las deficiencias encontradas en la fase de diagnóstico de la Gestión de Capital Humano, en correspondencia además con los resultados de la matriz DAFO elaborada en la fase anterior, y como punto de partida para el logro de la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Esta fase estará estructurada en dos etapas:

Etapla 1. Identificación de la estrategia global a adoptar: En dependencia de los resultados del diagnóstico ejecutado en la fase anterior, así como los generados en el análisis de la matriz DAFO, la empresa, en correspondencia además al cuadrante de la misma en el que se encuentre su Gestión de Capital Humano, trazará la estrategia que más se adecue para dar respuesta a su situación de la manera más eficiente y segura posible, de forma que el camino hacia la implementación del Sistema de Gestión de Capital Humano quede libre de insuficiencias que puedan dar al traste con la efectividad del mismo.

O sea, si al diagnosticar los factores influyentes externos de la organización, (vistos como el mercado de trabajo, el gobierno con sus disposiciones legales, etc.) y los factores influyentes internos, (vistos como los resultados de la comprobación de las premisas y la evaluación de los módulos); las fortalezas de los factores internos predominaran sobre sus debilidades y al mismo tiempo las amenazas de los factores externos fueran superiores a las oportunidades que estos brindaran, la estrategia global a seguir sería defensiva, se basaría en la utilización de las fortalezas de los módulos y premisas en la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas del entorno externo.

Si las fortalezas de los factores internos predominaran sobre sus debilidades y al mismo tiempo las oportunidades brindadas por los factores externos fueran superiores a sus amenazas, la estrategia global a seguir sería ofensiva, se basaría en el uso de las fortalezas de los módulos y premisas en la entidad con el objetivo de explotar las oportunidades brindadas por ambiente externo.

Si las debilidades de los factores internos predominaran sobre sus fortalezas y al mismo tiempo las oportunidades de los factores externos fueran superiores a sus amenazas, la estrategia global a seguir por la entidad sería adaptativa, tendría como objetivo la mejora o corrección de las debilidades de los módulos y premisas en la empresa aprovechando las oportunidades externas.

Si las debilidades de los factores internos predominaran sobre sus fortalezas y al mismo tiempo las amenazas de los factores externos fueran superiores a las oportunidades que brindarían, la estrategia global a seguir por la entidad sería de supervivencia, tendría como objetivo eliminar las debilidades en los módulos y premisas en la organización y eludir las amenazas externas.

Etapas 2. Elaboración del plan de acción: Luego de determinar la estrategia global a adoptar, se deben definir las estrategias colaterales a esta que van a permitir materializar la misma, desglosadas por acciones más específicas, o sea, el plan de acción de la entidad para el logro de la implementación del SGICH.

Fase V: Control y ajuste

Esta fase tendrá como objetivo evaluar los resultados de la implementación de las estrategias propuestas y dar el seguimiento adecuado a los resultados derivados de las mismas. Requiere de acciones continuas y se desarrolla a lo largo de todo el proceso de la implementación de estas. Esto quiere decir que la evaluación no se realiza únicamente al ejecutarse todo el plan de acción, sino que debe ser sistemática, a partir de ahí se realiza la retroalimentación del sistema que permite corregir las desviaciones en el momento oportuno.

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado esta investigación se puede arribar a las siguientes conclusiones:

- Se realizó – a partir del estudio de bibliografías actuales y contemporáneas acerca la Gestión del Capital Humano y temas afines - el marco teórico referencial de la investigación.
- Se desarrolló un procedimiento para diagnosticar la GCH basada en las NC 3000, 3001, 3002; 2007; teniendo en cuenta los elementos abordados en el marco teórico de la investigación, de manera que permita obtener o dar cumplimiento a los objetivos de la investigación.

BIBLIOGRAFIA

1. Álvarez López, Luis F. Procedimiento para el Diseño de Sistemas de Estimulación para las Organizaciones. Oscar Lucero Moya, 2001. Tesis presentada en opción al grado académico de Master en Dirección de Empresas. Universidad de Holguín, 91 p.
2. Chiavenato, Idalberto. Gestión de los Recursos Humanos. Colombia: Ed. MacGraw-HILL, 2002.
3. Cuesta, A. (2005). Tecnología de la gestión de los recursos humanos. Ed. Academia, Ciudad de La Habana, p. 17.
4. Decreto N.281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. 2007.

5. Ley 49/1984 Código del trabajo.
6. Morales Cartaya, Alfredo. Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos. La Habana; ISPJAE, 2006. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 60h.
7. MTSS. Resolución 28/2006 MTSS: Calificadores de perfil amplio e idoneidad demostrada.
8. MTSS. Resolución No. 21 de 2007. Evaluación del Desempeño Laboral. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Ciudad de La Habana, Cuba.
9. MTSS. Resolución No. 8/2005. Reglamento general sobre relaciones laborales. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Ciudad de La Habana, Cuba.
10. NC 18 000: 2005. Seguridad y salud en el trabajo-Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo-Vocabulario.
11. NC 3000: 2007. Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano-Vocabulario
12. NC 3001: 2007. Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano-Requisitos
13. NC 3002: 2007. Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano-Implementación.
14. Rivas Torres. Tecnología para la implantación de un sistema de gestión integrado del capital humano. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Tesis presentada en opción al grado de Máster en Ingeniería Industrial. 2009. 96p
15. Sánchez Rodríguez, Alexander. Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades Consultoras. Aplicación en la provincia Holguín. Universidad de Holguín, 2007. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. 94h.
16. Velázquez Zaldívar, Reynaldo. Diseño y aplicación de un procedimiento metodológico para la realización de Auditorías de Gestión de Recursos Humanos. La Habana ISPJAE, 1996. Tesis para optar por el grado académico de Master en GRH. 34h.
17. Velázquez Zaldívar, Reynaldo. Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en empresas en perfeccionamiento. Holguín; Universidad de Holguín, 2006. 16h.
18. Zayas Agüero, Pedro. Concepción técnico-metodológica sobre la selección de persona. La Habana. Universidad de la Habana, 2002. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas. 112h.