

LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN EMPRESAS DE LA AGRICULTURA. CASO DE UNA GRANJA DE CULTIVOS VARIOS.

José Enrique Villa Bruzón

Ingeniero industrial por la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Actualmente se desempeña como Profesor de la Escuela de superación de la agricultura en Holguín.

Reynaldo Velázquez Zaldívar

Ingeniero Industrial. Doctor en Ciencias Técnicas. Master en Gestión de Recursos Humanos. Vicerrector de la Universidad de Holguín. Profesor Titular de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba. E-mail: reynaldo@vrea.uho.edu.cu

Clara Marrero Fornaris

Ingeniera Industrial. Doctora en Ciencias Técnicas. Master en Gestión de Recursos Humanos. Vice-decana de la Facultad de ingeniería industrial de la Universidad de Holguín. Profesora Titular, Cuba. E-mail: cmarrero@vrea.uho.edu.cu

RESUMEN

El presente artículo muestra el trabajo desarrollado en una granja de cultivos varios relacionado con el diseño e implantación de procesos claves de Gestión del Capital Humano que contribuyan a la mejora del desempeño del sistema. El diagnóstico realizado en la empresa objeto de estudio mostró que el desarrollo de este importante subsistema de dirección es muy pobre y que se requiere comenzar con la introducción de procesos claves vitales en la Gestión de Recursos Humanos para incrementar la eficiencia de los recursos humanos.

El Análisis y Descripción de Cargos y Ocupaciones (Piedra angular de la Gestión de Recursos Humanos), la Evaluación del Desempeño y la Formación Desarrollo son procesos claves para organizar y perfeccionar los recursos humanos. Los procedimientos confeccionados e implementados constituyen una guía metodológica que permite a los jefes de áreas ir adquiriendo herramientas para promover una cultura de Gestión de Recursos Humanos.

Como resultados concretos se obtuvieron el diseño de los cargos del obrero agrícola y del jefe de finca, el diseño del sistema de evaluación del desempeño para estos cargos así como una estrategia de capacitación en función de las necesidades de formación detectadas. La implantación de estos procesos claves permitió valorar satisfactoriamente su utilidad para sentar las bases de un futuro sistema de gestión de recursos humanos para las empresas agropecuarias.

INTRODUCCIÓN

La gestión de los recursos humanos ha tenido una evolución desde la clásica administración de personal hasta la gestión del conocimiento en desarrollo, 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." La Gestión de los Recursos Humanos adquiere cada vez mayor significación y relevancia, existiendo consenso entre prestigiosos autores e investigadores de que la

gestión estratégica de estos recursos es un imperativo para las organizaciones en el actual escenario económico internacional globalizado. (Beer, 1989; Harper y Lynch, 1992; Velázquez, 2002). Teniendo en cuenta la importancia que hoy tiene el Capital Humano para las empresas en programas de mejora continua se puede afirmar que el Capital es la sumatoria de activos tangibles e intangibles, pero el Capital Humano es el que mayor relevancia toma para el desempeño de las funciones en cada organización. O sea que, se está creando Capital Humano cuando los procesos de recursos humanos garantizan al mismo tiempo, impactar directamente en la implementación de todas las tareas necesarias para ejecutar la estrategia y en aquellas necesarias para la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de individuos cuyos objetivos y logros dependen de los resultados de la organización y de los que a su vez, depende los de la organización, donde la creación de valor y ejecución de la estrategia, deben ser las tareas primordiales de los ejecutivos de los recursos humanos en Cuba. (Morales Cartaya, 2006).

En el sector de la Agricultura el trabajo de perfeccionamiento ha ido fluyendo con cierta lentitud, pues estas empresas, en su mayoría, no estaban preparadas para un cambio de tal envergadura, por situaciones estructurales, cultura organizacional, mentalidad de los directivos, desventajas en el desarrollo tecnológico y gerencial con relación a otros ministerios que tenían un trabajo más avanzado e integral para insertarse de manera más rápida y eficiente, a esta situación. Es insoslayable la necesidad de volcar las empresas agrícolas al perfeccionamiento y a la gestión estratégica de sus recursos humanos teniendo en cuenta que la economía cubana es básicamente agraria.

Se pudo comprobar que en cuanto a Gestión de Recursos Humanos (GRH) en el sector agropecuario, aunque existen ciertos avances relacionados con la preparación de los directivos, la preparación económica, voluntad de cambios en la estructura, capacitación y atención al hombre, falta mucho camino por andar. En este sector no existe un modelo por el cual pueda guiarse dicha actividad, la tarea de un modelo requiere de un trabajo de mucho mayor amplitud que el presente y por tanto, se determinó que entre las principales dificultades estaban la no existencia de la descripción de los cargos y ocupaciones, punto de partida para todas las acciones de recursos humanos como: planeación, selección, evaluación, formación, estimulación, etc.; así como serias dificultades en la evaluación del desempeño, donde en muchos casos no se lleva a cabo y en otros se aplica con métodos que no dan una idea real de las capacidades del personal y no permiten tener criterios de medidas confiables para tomar decisiones en el campo de la preparación o formación, relacionada ésta directamente con los objetivos individuales, grupales y de la organización que se deben cumplir para lograr la eficiencia, eficacia y efectividad.

El **presente artículo** se centra en el diseño de procesos claves de gestión de capital humano donde se brindan técnicas y herramientas para su adecuada implantación en el sector agrícola, pues estos criterios tienen su especificidad y no han sido suficientemente explotados. Específicamente se desarrollan los procesos de diseños de cargos, evaluación del desempeño y formación y desarrollo. Se muestra el caso de estudio en una granja de cultivos varios.

Procesos clave de gestión de capital humano

La Gestión de recursos Humanos tiene como objeto, según el enfoque de Beer, a todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la relación entre la organización y los empleados

Su objetivo es asegurar que la empresa pueda:

- Contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores, y realizar diferentes tareas u operaciones

- Contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras
- Contar con trabajadores con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa (Páez, 1991; Velázquez, 2002)

Según Morales Cartaya (2006), Gestión del Capital Humano es el conjunto de procesos desarrollados por la organización que permiten la óptima utilización de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia.

Según el criterio de los autores, la Gestión de Recursos Humanos es una etapa que se inició en la década del 90' del siglo XX, con la evolución de los enfoques de conducción del factor humano, que en la actualidad ha evolucionado hasta el enfoque de Capital Humano, refiriéndome al aporte que el recurso Humano (Hombre o Mujer), hacen a los procesos de la organización mediante el uso de su capacidad, inteligencia, creatividad, valores, competencias, en definitiva, que hacen que se agregue valor al producto o servicio de se presta.

En la actualidad está adquiriendo cierto auge la implantación de la NC 3000 por el desarrollo de Sistemas de Gestión Integrados de Capital Humano, donde las competencias constituyen el módulo central del modelo que lo sustenta. Esto resulta significativo pues el sistema de gestión debe desarrollar un conjunto de procesos para garantizar las competencias necesarias para el logro de los objetivos de la organización. La gestión por competencias, con la determinación o diseño de las competencias como una etapa básica, constituye una tendencia actual en el desarrollo de los enfoques de conducción del factor humano en las organizaciones, es decir, constituye una etapa superior en la evolución de estos conceptos.

El Análisis y Descripción de Cargos u Ocupaciones es una etapa anterior que permite obtener los profesiogramas de los cargos u ocupaciones, lo cual constituye una herramienta valiosa para la posterior definición de las competencias. En la organización objeto de estudio práctico, perteneciente al sector de la agricultura, es muy incipiente el desarrollo de procesos de Gestión del Capital Humano, es por ello que se consideró en esta etapa, proponer un procedimiento para el Análisis y Descripción de Cargos u Ocupaciones que permitieran obtener los profesiogramas para, en un futuro, poder definir las competencias.

Los procedimientos elaborados para su implantación en la granja de cultivos varios se muestran en las figuras 1, 2 y 3.

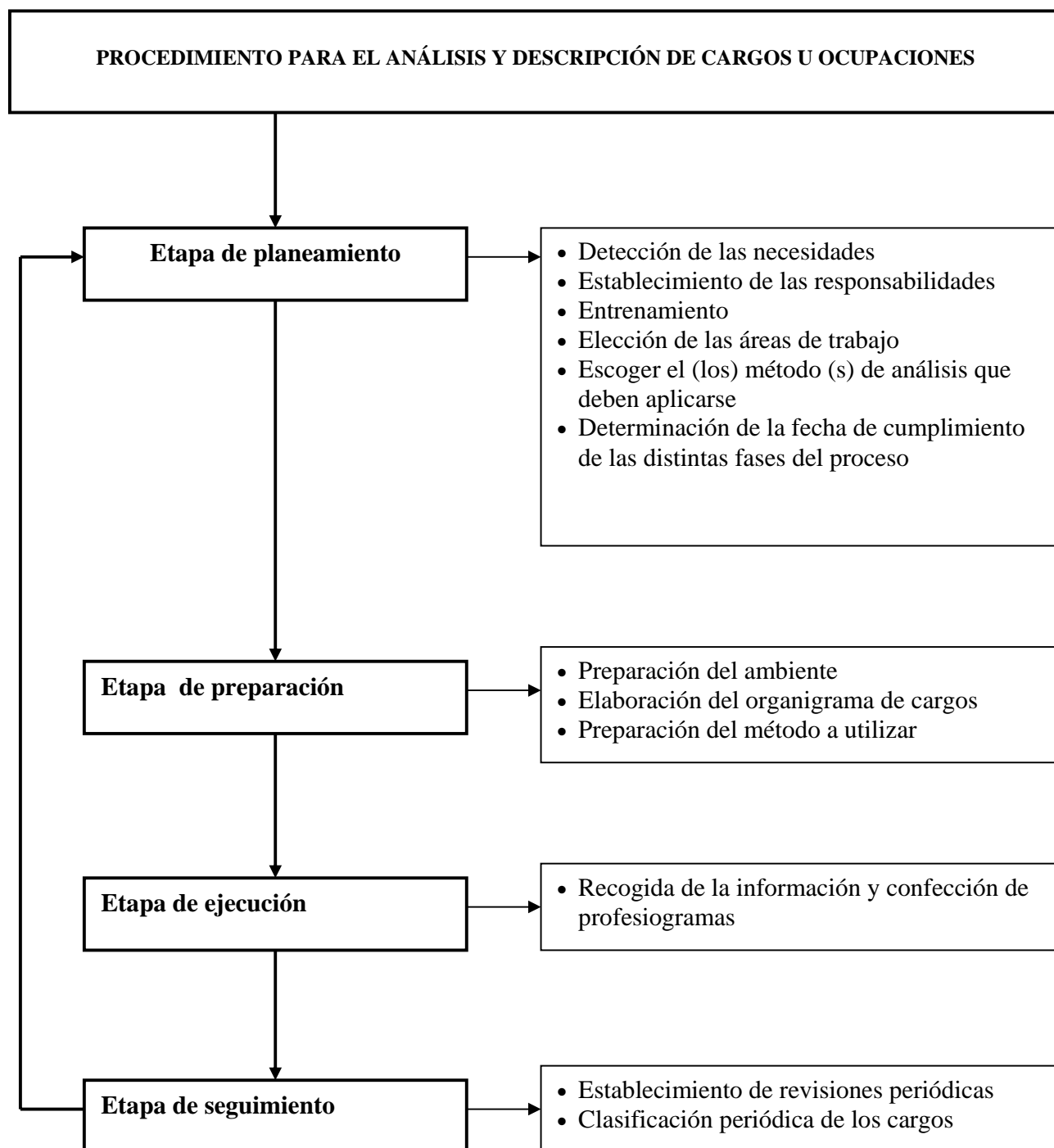


Figura No. 1 Procedimiento para el Análisis y Descripción de Cargos u Ocupaciones

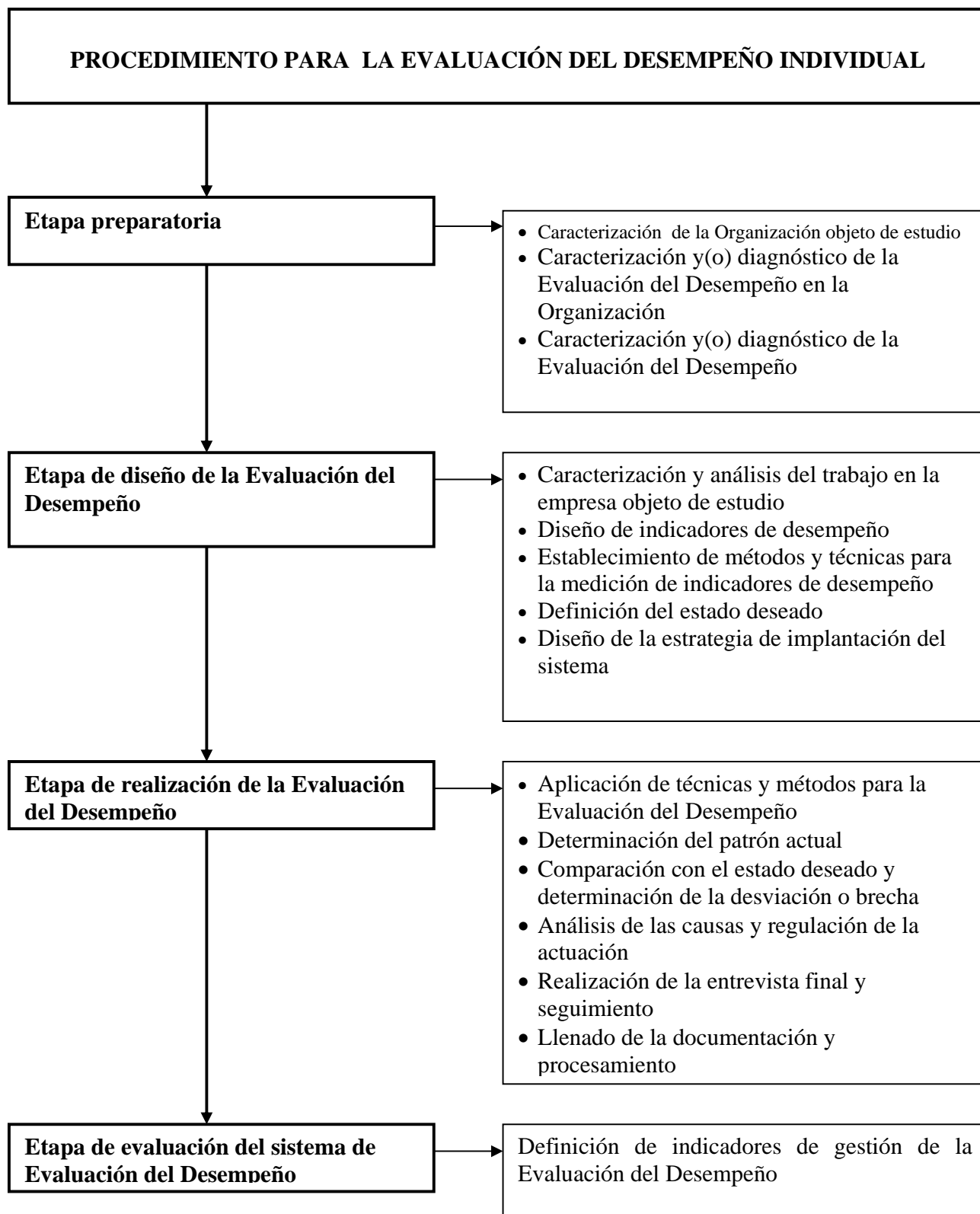


Figura No.2 Procedimiento para la Evaluación del Desempeño Individual

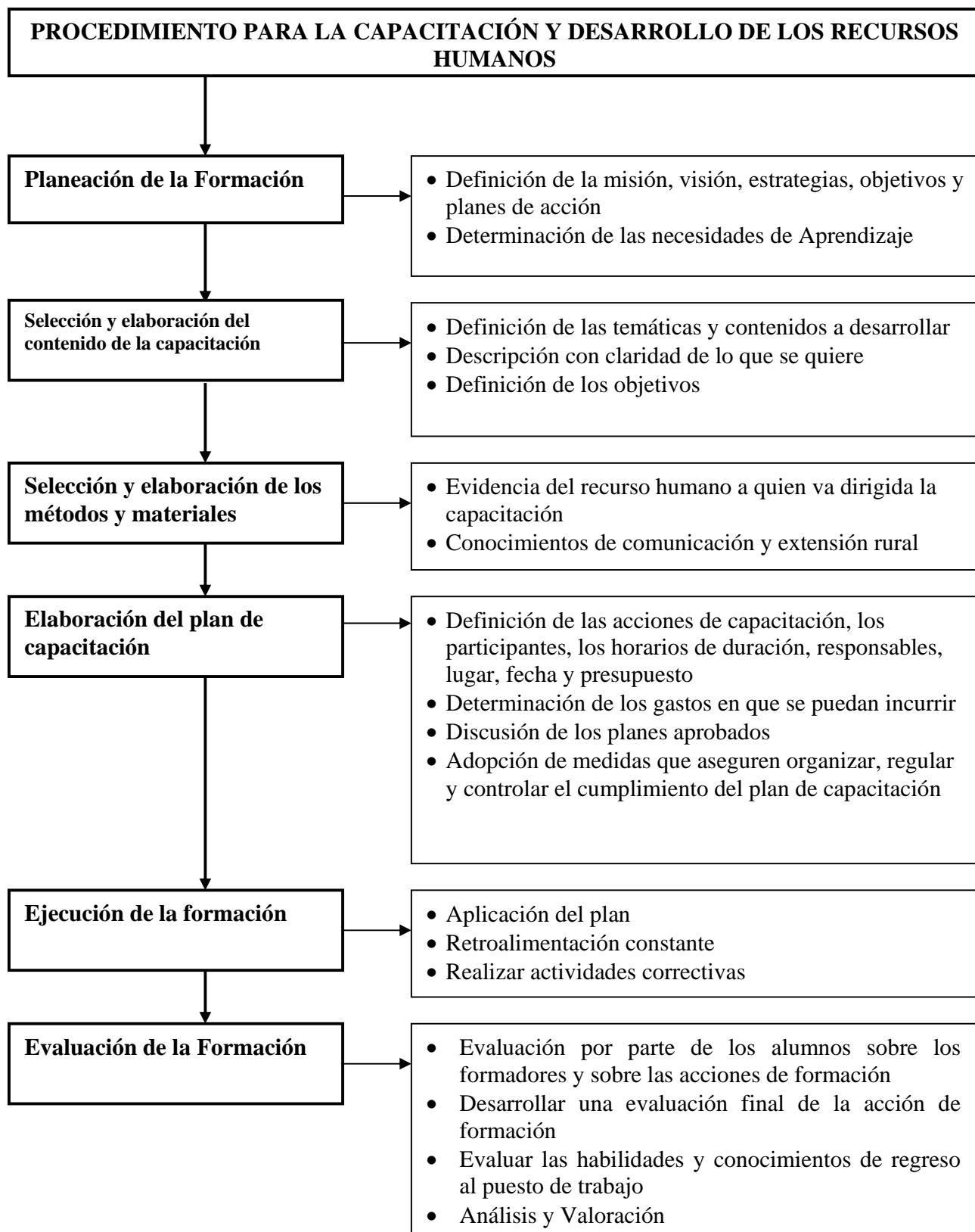


Figura No. 3 Procedimiento para la Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos

Implementación de Procesos Claves de Gestión de Capital Humanos en la Empresa de Cultivos Varios.

Las características internas de la entidad seleccionada como caso de estudio son las siguientes:

- El cobrimiento de la plantilla es bajo 67.6% lo que puede afectar el cumplimiento de los planes
- El Índice del Personal Productivo de la Empresa es de 12.95, lo cual resulta positivo, pues la inmensa mayoría está vinculada a la producción agropecuaria
- El 82.35% tiene escolaridad de secundaria y primaria
- Plantilla envejecida al tener el 49.2% por encima de los 40 años por lo que se debe potenciar la entrada de fuerza de trabajo joven
- La tecnología es obsoleta, tiene bajo nivel de mecanización
- Las labores agrícolas se desarrollan por métodos tradicionales: Tracción animal y trabajo manual

El diagnóstico de los procesos de gestión del capital humano arrojó lo siguiente:

Competencias

- Solo se tienen los perfiles de los cargos según los calificadores que establece la legislación
- No se han elaborado profesiogramas
- No se han determinado las competencias para los diferentes cargos

Evaluación del desempeño

- No poseen un procedimiento formalizado
- La evaluación del desempeño se realiza mensualmente por el jefe inmediato superior de cada trabajador de manera muy elemental
- No se deja constancia de los aspectos evaluados
- No existe suficiente retroalimentación que permita la mejora del desempeño y el seguimiento de las dificultades
- Los parámetros de medición del desempeño no están adecuados al tipo de trabajo que se realiza
- La evaluación se utiliza fundamentalmente para el pago.
- No existe correspondencia entre los resultados de la evaluación y los resultados agropecuarios

Capacitación y desarrollo

- El plan de Capacitación que elabora el departamento de recursos humanos se incumple reiteradamente
- No se mide el impacto de la capacitación
- Los cursos recibidos no están en correspondencia con las necesidades del puesto de trabajo, prima un interés personal
- No se cumple con las fechas programadas para los cursos por no completarse la matrícula establecida
- Como la edad promedio oscila entre 40 y 50 años se dificulta el proceso de capacitación por no querer capacitarse

- Esta entidad está muy comprometida con la siembra y cosecha de productos agrícolas de gran demanda y no se permite que un determinado trabajador sea liberado para capacitarlo

De forma general se puede plantear que existen insuficiencias en el tratamiento al factor humano resultando significativas las dificultades que se presentan en la determinación de las competencias laborales. Hay limitaciones en la evaluación del desempeño y la Capacitación de los trabajadores al carecer de procedimientos técnicos adecuados a las características propias de una organización agropecuaria

IMPLANTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LOS CARGOS Y OCUPACIONES

- Fueron responsabilizadas las personas con las distintas labores previstas en la metodología, así como la persona encargada de dirigir el proyecto.
- Se procedió a dar entrenamiento a los miembros del equipo que lo necesitaban.
- Se decidió trabajar en las áreas de cultivos varios, iniciando el trabajo por el núcleo de operaciones o sea los obreros agrícolas.
- Se estableció un cronograma de fechas para dar cumplimiento a las distintas fases del proceso.
- Se confeccionaron las entrevistas y encuestas previstas para el proceso y se definió la necesidad de utilizar, además de éstas, la observación directa en los cargos de Obrero Agrícola y Jefe de Finca.
- Se elaboraron los profesiogramas de los cargos con sus correspondientes elementos de competencias.

Fragmento del diseño del cargo del obrero agrícola

Elementos Competencia y Aspectos Relacionados	
A.	Educación
A1.	Graduado de 9no. grado como mínimo.
B.	Formación
B1.	Posee conocimientos y habilidades de actividades que exige el cargo para producir alimentos destinados al consumo humano y animal, con la mejor calidad posible y logrando una alta productividad en su trabajo.
B2.	Tiene conocimientos elementales del trabajo de campo. Ejemplo: época de siembra, rotación de los cultivos, marco de plantación.
C.	Habilidades, cualidades personales y actitudes
C4.	Muestra control, resistencia y capacidad de trabajo duro. Denota ánimo y vigor en el desempeño de sus funciones y tareas, mostrando pensamiento positivo y optimismo relacionado con la confianza en el éxito del trabajo y basándose en su seguridad personal.
C8.	Posee una contextura física que le permite desarrollar el tacto y la visión para percibir con rapidez los cambios y movimientos que se producen en el entorno y la realización de actividades que requieren de una elevada intensidad física y(o) destreza manual.
D.	Experiencias en el Trabajo
D1.	Ha preparado los suelos para el sembrado, cultivo y cosecha de producciones agrícolas, haciendo uso de la tracción animal.

D2.	Ha sembrado, limpiado, cultivado y cosechado según requerimientos técnicos por cada producto específico.
-----	--

IMPLANTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

Diseño de indicadores de desempeño para trabajadores:

- Dominio de las tareas
- Logro de los objetivos
- Resultados del trabajo
- Aprovechamiento de la jornada laboral
- Calidad del trabajo
- Asistencia y puntualidad
- Responsabilidad
- Relaciones humanas
- Participación en actividades extras

Método de Expertos para optimizar la cantidad de indicadores a seleccionar para la evaluación del desempeño de los Trabajadores.

N	INDICADORES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	$\sum A_{ij}$	Δ_i	Δ^2_i
1	Participación en actividades extras	1	1	2	2	3	1	1	1	1	1	14	-36	1296
2	Calidad del trabajo	4	2	5	4	5	7	8	9	8	8	60	10	100
3	Dominio de las tareas	9	9	7	9	7	9	7	8	9	7	81	31	961
4	Logro de los objetivos	7	7	3	8	8	8	9	7	7	9	73	23	529
5	Responsabilidad	5	5	1	6	4	2	2	2	2	2	31	-19	361
6	Aprovechamiento de la Jornada laboral	6	8	4	5	6	6	6	6	6	6	59	9	81
7	Relaciones humanas	2	3	6	1	1	5	5	3	4	3	33	-17	289
8	Asistencia y puntualidad	3	4	8	3	2	3	4	4	3	4	38	-12	144
9	Resultados del trabajo	8	6	9	7	9	4	3	5	5	5	61	11	121
												$\sum \sum$	450	3882

$$T = 450 / 9 = 50$$

$$\omega = 0.65$$

$0.65 > 0.50$ Por tanto el criterio de los expertos es confiable.

Modelo Propuesto para la evaluación de los trabajadores

Desde:		Hasta:				
Nombre (s):	1er Apellido:	2do Apellido:	Cargo que ocupa:	Fecha:		
				D	M	A
N.	Indicadores a evaluar	Rango				
		MB	B	R	M	Observaciones
	Dominio de las tareas					
	Logro de los objetivos					
	Resultados del trabajo.					
	Calidad del trabajo.					
	Aprovechamiento de la jornada laboral					
	Asistencia y puntualidad.					
	Relaciones humanas					
RESUMEN DE LA EVALUACION						
Muy bueno:		Bueno:	Regular:	Malo:		
CONCLUSIONES						
AVANZA:		SE	EN FRANCO			
RAPIDO:	LENTO:	ESTANCA:	RETROCESO:			
RECOMENDACIONES						
Necesita capacitarse	Promoción	Cambio de labor	Plan de seguimiento	Otros		

Los indicadores de mayor incidencia en las evaluaciones realizadas, por las diferencias entre el estado real y el deseado fueron: dominio de las tareas, logro de los objetivos y resultados del trabajo, lo que indica que las medidas deben ir encaminadas a:

- Mejorar las condiciones de trabajo
- Garantizar los medios de protección imprescindibles
- Orientar más a los obreros sobre los métodos de trabajo a emplear
- Dar una mayor participación en la elaboración de los objetivos
- Asociar más los resultados del trabajo a la estimulación
- Dar a conocer públicamente los resultados de la evaluación

IMPLANTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Determinación de necesidades de aprendizaje de los obreros agrícolas

- El 100% consideró necesario recibir algún tipo de entrenamiento, relacionado con su trabajo
- El 90% de los obreros señalan la necesidad de prepararse en materia de Agrotecnia de las viandas, granos y hortalizas
- El 97% de los obreros pecuarios considera necesaria la preparación en Manejo y alimentación de las especies domésticas
- El 88% consideró que estos cursos deben desarrollarse de forma práctica mayoritariamente y en áreas de la propia entidad

Principales necesidades de capacitación de los obreros agrícolas.

- Agrotecnia del cultivo de las viandas, granos y hortalizas.
- Semillas de granos, viandas y hortalizas.
- Riego.
- Tracción animal.
- Manejo de plagas y enfermedades de las plantas.
- Lombricultura y uso de la materia orgánica.
- Nociones de educación ambiental.

Elaboración del plan de capacitación

Acciones de capacitación	Fecha	Participantes
Curso de tracción animal	Abr/ 09	6 Obreros agrícolas
Curso de alternativas de alimentación animal y aplicación del Silvopastoreo	May/ 09	1 Obrero Pec. Integral 1 Obrero Agrícola Integral
Curso sobre semillas de viandas, granos y hortalizas	Jul/ 09	Tec. Protec. Plantas en cuarentena, Jefes de Finca, 10 obreros agrícolas.
Conferencia sobre Lombricultura y uso de la Materia Orgánica	Oct/ 09	6 Obreros agrícolas, 3 obreros pecuarios, Tec. Comerc. Productos agropec., Jefes de finca
Conferencia de manejo integrado de plagas y enfermedades	Nov/ 09	Jefe de Finca, 4 obreros agrícolas, Tec. Protec. Plantas en cuarentena vegetal
Seminario taller de Legislación laboral, Seguridad e Higiene del Trabajo	Feb/ 09	Todos los trabajadores

Evaluación de la Capacitación

- De un plan de 14 acciones previstas se han desarrollado 12 para el 85.7%
- El 96.2% considera que la calidad de las clases fue muy buena
- El 92.5% considera que el método utilizado para impartir los contenidos fue muy acertado
- El 100% estimó que los formadores tenían una excelente preparación

- El 25.9% consideró necesario incrementar el tiempo de duración del curso
- El 85.1% estima que es positiva la aplicación práctica futura de lo aprendido
- El 40% expresó la necesidad de que no se presentaran problemas en la transportación

CONCLUSIONES

El diagnóstico de la Gestión de Capital Humano en la Empresa de Cultivos Varios demostró que el desarrollo de este importante subsistema de dirección es incipiente.

El Análisis y Descripción de Cargos y Ocupaciones, la Evaluación del Desempeño y la Capacitación y Desarrollo son procesos claves para el perfeccionamiento de los recursos humanos. Los procedimientos confeccionados e implementados constituyen una guía metodológica con este fin

La confección de los Profesiogramas de los cargos seleccionados de la empresa permitió dejar claras las tareas, responsabilidades, misión, conocimientos y habilidades, competencias necesarias para desarrollar un trabajo con mayor calidad y rendimiento

La aplicación de la Evaluación del Desempeño de los trabajadores demostró la necesidad de hacer una valoración objetiva teniendo en cuenta la misión de la entidad, del puesto y del hombre

La implantación de un procedimiento para la Capacitación y Desarrollo permitió un acercamiento objetivo para resolver las necesidades de capacitación de los trabajadores del sector

BIBLIOGRAFÍA

1. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia.
2. La implementación del enfoque de competencia en la gestión de recursos humanos. MINAG - FIDA - CIARA. Abril del 2001.
3. Morales Cartaya, A. (2006). La integración estratégica de un sistema de recursos humanos en transición a un sistema de capital humano. Tesis en opción al grado de doctor en recursos humanos. ISPJAE, Ciudad de La Habana.
4. NC 3000:2007. Sistema integrado de capital humano. Vocabulario.
5. NC 3001: 2007. Sistema integrado de capital humano. Requisitos
6. NC 3002: 2007. Sistema integrado de capital humano. Implantación.
7. NC ISO 14001:2004. Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos
8. Norma Cubana 3000 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
9. Sánchez Rodríguez, Alexander (2007). Tecnología para el Desarrollo Holístico de Competencias Laborales en Entidades de Interfase de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. UHOLM. Holguín, Cuba. 100 p.
10. Sotolongo Sánchez, M (2005). Procedimiento para la auditoria interna del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. Aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central

"Martha Abreu" de Las Villas, Santa Clara Cuba.

11. Valle, R. (1995) La gestión estratégica de los recursos humanos. Addison – Wesley, Willmington, Delaware.
12. Velázquez Zaldívar, Reynaldo (2002). Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimenticia. Resumen de la tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. IPSJAE. Ciudad de La Habana, Cuba. 36 pp.
13. Velázquez Zaldívar, Reynaldo y Delgado Pérez, Elsa (2002). Metodología para el diagnóstico de la gestión de recursos humanos en empresas en perfeccionamiento empresarial. Monografía publicada por la Biblioteca Benito Juárez. Universidad de Holguín.
14. Villa Bruzón, Enrique J. y Garcells Pérez, María del C. Reingeniería en la Concepción de la Evaluación del Desempeño Individual en la Empresa Geocuba Holguín. Trabajo de Diploma. Tutor: M Sc. Caridad Leyva del Toro. U Ho. 1999.