

PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO

Ing. Manuel A. Ramírez de Paz

Ingeniero Industrial. Especialista en Gestión de Capital Humano de la Compañía Bucanero S.A. Posee 8 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 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 etapas y tareas del proceso de implantación. Por último se muestra la factibilidad de su aplicación en una empresa seleccionada.

Abstract

In this article a procedure for the implementation of an Integrated Management System of Human Capital is presented. It also, describes necessary methods and tools for each of the stages and activities of the implantation process. Finally, feasibility of its application is shown in a given company.

Introducción

Hay consenso entre destacados empresarios de éxito y reconocidos estudiosos de la gestión empresarial, en que la ventaja competitiva básica de las empresas del siglo XXI no radicará en los recursos naturales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en los recursos financieros, y no radicará ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas del siglo XXI radicará en el nivel de preparación y de Gestión del Capital Humano (GCH). Este planteamiento lo explica esencialmente la tendencia de la globalización del mercado y el enconamiento del cambio y la inestabilidad ofrecida por la turbulencia del entorno. (Cuesta Santos, 1999).

El sistema de GCH constituye un sistema cuya misión fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. Esta concepción sistémica de la GCH concibe como su objeto a todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la relación entre la organización y los empleados (Beer, et.al, 1989).

Esto quiere decir que las funciones de la GCH tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa para 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, Gómez y Raydén, 1991)

Un recurso humano con las características anteriores es imprescindible para que la empresa pueda hacer frente a todos los factores que condicionan su actividad y la obligan a adoptar programas de mejora en todas sus funciones.

En la actualidad, las tendencias en la GCH abogan no tan sólo por que se encuentre un profesional adecuadamente calificado, sino que además se deben conocer sus características personales (carácter, intereses, motivaciones, etcétera) para adaptarse a la cultura y modo de hacer de la organización. También se deben conocer sus potencialidades, para desarrollarlas y poder disponer de ellas, cuando sea necesario, como un stock más en el activo de la empresa, si bien esta disponibilidad no debe ser únicamente en términos unidireccionales, sino también en términos de crecimiento para el individuo, porque ello conllevará el propio desarrollo de la empresa (Crespo, 1992).

La misión principal del área de recursos humanos es la gestión de recursos que se perciben cada vez más como primordiales en la batalla por la competitividad (Johnson, 1997), siendo necesario para ello no solo la adquisición de estos recursos, sino también su estimulación con el objetivo de optimizar los resultados y de responder a las exigencias de la estrategia empresarial. En general deben considerar

las tendencias más actuales que desde el punto de vista teórico y filosófico se han desarrollado a nivel nacional e internacional.

En la actualidad existen varios modelos para gestionar cada vez mejor al capital humano existente en la organización, con la finalidad de lograr la competitividad empresarial y su supervivencia en el entorno. Radicando su diferencia en el enfoque estratégico, por proceso y de autocontrol.

En Cuba, durante el período de recuperación económica, y a partir de la realización de controles gubernamentales, auditorías, inspecciones laborales, entre otras, se señalaban incoherencias entre las actividades claves de la GCH, los objetivos y resultados productivos, así como, la falta de prioridad manifiesta a esta función en la empresa cubana.

Todos estos elementos unido a la necesidad de un sistema autóctono en correspondencia con el sistema económico y social cubano y al auge del concepto de procesos, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente, sirvieron de base para la elaboración un modelo de gestión integrada e integradora de los Recursos Humanos basado en la realidad, concepciones y experiencias cubanas y dirigido a alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de las empresas, con el objetivo fundamental de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, mediante un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo; para lo cual, el factor clave son los recursos humanos, el modelo para un SGICH (Morales Cartaya, 2006).

En el año 2009, Ramírez de Paz propone un modelo teórico, como estrategia para la concepción de un procedimiento general que permita la implantación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) en la empresa, sobre la base de las Normas cubanas grupo 3000.

En este trabajo se expone 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 etapas y tareas del proceso de implantación. Por último se muestra la factibilidad de su aplicación en una empresa seleccionada.

Procedimiento general y procedimiento específico:

El procedimiento general permite implementar un sistema que responde a la integración de todos los procesos o módulos que intervienen en la GCH sobre la base de la información que ofrecen las normas cubanas para la aplicación de la GICH en la empresa cubana. Con este objetivo se facilitan las herramientas técnicamente fundamentadas en las etapas correspondientes, por lo que incluyen varios procedimientos específicos con una concepción integral. A continuación se muestra el procedimiento general, conformado de la manera siguiente.

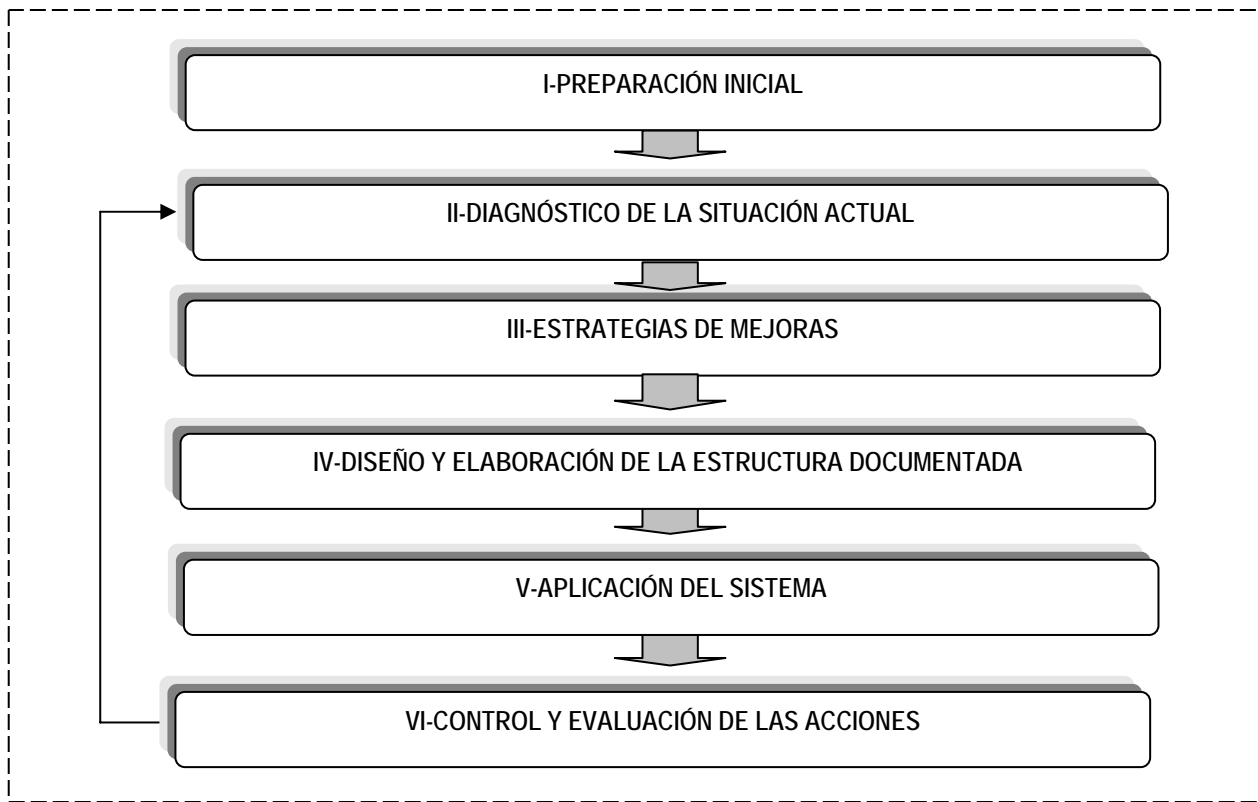


Figura 2. Procedimiento para la implementación del modelo de Gestión Integrada del Capital Humano. Elaboración del autor.

Como se observa, este procedimiento general se distingue como un conjunto de procesos estrechamente interrelacionados entre sí y que tiene como finalidad la integración interna de todos los módulos que intervienen en el procesos de la GCH y externa con la estrategia empresarial, lo que le permite a la empresa fortalecer su orientación estratégica hacia el cumplimiento de sus objetivos en las fechas establecidas y con la calidad requerida.

Además este procedimiento general propuesto, se sustenta en los principios siguientes:

- Participativo: su aplicación lleva implícita la participación de los integrantes de la organización para la consecución de su objetivo;
- Integración: la gestión debe facilitar la integración de los distintos subsistemas que componen la GCH;
- Enfoque de Procesos: el modelo integrador hará impacto en cada uno de los procesos que componen la GCH;
- Flexibilidad: adaptabilidad a la estrategia y objetivos a largo y corto plazo de la empresa, modificando o incrementando nuevos elementos que se requieran en dependencia del estado que se desee alcanzar;
- Universal: la estrategia planteada puede ser utilizada para la implantación de un sistema de GICH en otras empresas;
- Permanente: el procedimiento debe extenderse dentro de la filosofía de la mejora continua y no debe constituir un programa para solucionar un problema particular; debe ser cíclico y en cada ciclo ir adaptándose a nuevos estados deseados más exigentes en la elevación de los niveles de GCH; con su aplicación debe generarse en la organización una capacidad de cambio permanente en lo que se refiere a condiciones de trabajo.

El procedimiento se inicia a partir de tres interrogantes, que definen el nivel de orientación estratégica de la organización y su integración externa e interna.

El procedimiento se inicia a partir de tres interrogantes:

1. ¿Cuál es el nivel de integración externa de la empresa y su orientación estratégica?
2. ¿Cuál es el nivel de integración interna de la empresa?
3. ¿Cuál es el nivel de integración estratégica de la empresa?

Para responder a las interrogantes planteadas, se utilizará la metodología propuesta por, Morales Cartaya, 2006, que consiste en la comprobación de 5 premisas que definen el nivel de integración externa y su orientación estratégica, siendo estas de obligatorio cumplimiento para la implantación del sistema.

Comprobación de las premisas:

- Formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para hacer realidad los objetivos;
- Liderazgo en la gestión de los recursos humanos;

- La participación efectiva de los trabajadores en la solución de los problemas y en la toma de decisiones;
- El clima laboral satisfactorio;
- Las competencias básicas en los dirigentes y técnicos encargados de los procesos de recursos humanos.

El incumplimiento de estas premisas implica la adopción de las acciones correctivas correspondientes, pues son requisitos indispensables para pasar a la primera etapa. Luego de haber comprobado la orientación estratégica de la entidad y su integración externa, se debe comprobar el nivel de integración interna que presentan los módulos del sistema de GCH en la entidad.

Comprobación de los módulos:

- Competencias laborales: el factor por excelencia del SGICH que expresa un desempeño superior de los trabajadores y la entidad;
- Organización del trabajo: actividad esencial para lograr la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la entidad;
- Selección e integración: que implica aplicar técnicas y procedimientos adecuados para atraer, retener y perfeccionar el capital humano;
- Capacitación y desarrollo: proceso continuo, basado en el diagnóstico de las necesidades de cada trabajador de la entidad y está alineado con sus objetivos y estrategia;
- Estimulación material y moral: para asegurar la motivación y el desempeño superior de cada trabajador y del colectivo laboral;
- Seguridad y salud en el trabajo: orientada a crear condiciones, capacidades y cultura de prevención, para que el trabajador y su entidad desarrollen la labor eficientemente y sin riesgos;
- Evaluación del desempeño: medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades y es la base para la elaboración del plan de formación y desarrollo;
- Comunicación institucional: para garantizar la información y comunicación interna y externa con el entorno; y
- Autocontrol: dirigido a comprobar los resultados del SGICH y su impacto en el logro de los objetivos y estrategia de la entidad.

Finalmente se determina el nivel de integración estratégico de la empresa, consistente en la relación entre el nivel de integración interno y el externo y se expresa porcentualmente.

Procedimiento Específico

ESTAPAS	TAREAS
I. PREPARACIÓN INICIAL	I. Determinar el nivel de compromiso de la dirección con la implantación del sistema de GICH
	II. Selección del grupo de trabajo para la implantación
	III. Elaboración del cronograma del proceso de implantación del sistema de GICH
	IV. Aprobación del cronograma de ejecución
	V. Desarrollo de la capacitación al grupo de trabajo sobre la GICH
II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	I. Caracterización de los factores externos de la organización
	II. Determinación de las características internas de la organización relevantes para la GCH
	III. Diseño de las técnicas de medición de los módulos del sistema de GICH
	IV. Valoración del sistema de indicadores mediante método de expertos
	V. Planificación y realización del diagnóstico
III. ESTRATEGIAS DE MEJORAS	I. Selección de la estrategia global a adoptar
	II. Identificación de objetivos estratégicos
	III. Elaboración de los planes de acción
	IV. Ejecución del plan de acción
IV. DISEÑO Y ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA DOCUMENTADA DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO	I. Entrenamiento
	II. Resumen de información del Sistema
	III. Establecer los elementos del sistema documentado basado en las normas cubanas
	IV. Elaboración de las fichas de proceso
	V. Elaboración del Manual de la GICH
V. APLICACIÓN DEL SISTEMA	I. Realización del programa de implantación
	II. Efectuar la implantación del sistema
VI. CONTROL Y EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES	I. Recopilación de datos de acuerdo al plan
	II. Cálculo de indicadores con los datos recopilados
	III. Comparación del valor que toman los indicadores con los estados deseados para el período, que están en función de los objetivos propuestos

Factibilidad de la Aplicación del Procedimiento (Control y Evaluación de las Acciones)

Premisas		Antes	Después
1	Orientación estratégica	100%	100%
2	Participación efectiva de los trabajadores	86.67%	100%
3	Competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos	77.78%	100%
4	Clima Laboral Satisfactorio	66.67%	88,89%
5	Liderazgo en la Gestión de Recursos Humanos	88.89%	100%
INTEGRACIÓN EXTERNA		85.96%	98.25%
Módulos		Antes	Después
I	Competencias Laborales	66.67%	88,89%
II	Organización del Trabajo	77.78%	88,89%
III	Selección e Integración	55.56%	88,89%
IV	Capacitación y Desarrollo	66.67%	77,78%
V	Estimulación material y moral	66.67%	77,78%
VI	Seguridad y Salud en el Trabajo	100%	100%
VII	Evaluación del Desempeño	77.78%	88,89%
VIII	Comunicación Institucional	88.89%	100,00%
IX	Autocontrol	88.89%	100%
INTEGRACIÓN INTERNA		75.31%	90,12%
NIVEL ESTRATÉGICO		79.71%	93.48%

Conclusiones:

El procedimiento diseñado consta de 6 etapas donde se reflejan las técnicas y herramientas que orientan el proceso de implementación. Resulta de carácter significativo los elementos siguientes:

1. Sobre la base del estudio de los diferentes enfoques, procedimientos y de las Normas cubanas grupo 3000, se diseña un procedimiento general, que posibilita el desarrollo de la Gestión del Capital Humano a través de las etapas y tareas que lo integran, sustentadas por un grupo de herramientas técnicamente fundamentadas; siendo este el aporte teóricos de esta Tesis de Maestría;
2. El procedimiento general para la Gestión Integrada del Capital Humano, le permite a la organización:
 - Integrar los procesos de la GCH con la estrategia y objetivos de la organización;
 - Conocer si en la empresa se trabaja con un enfoque estratégico y por proceso;
 - Diagnosticar la Gestión Integral del Capital Humano a través de indicadores que posibilitan la medición del desempeño de los distintos módulos que intervienen en el proceso;
 - Implantar planes de acción que garanticen la mejora continua del sistema y la participación de todos los trabajadores de la organización; permitiendo su integración con las actividades claves del sistema de GICH;
3. El procedimiento concebido elimina las insuficiencias presentes en un modelo no integrado de la Gestión del Capital Humano, constituyendo una aplicación de la filosofía de la mejora continua y del enfoque estratégico en el marco de la GCH, lo que permite el mejoramiento del desempeño de los recursos humanos de la organización.

Bibliografía

1. **Cuesta, Armando. (2005).** Tecnología de la gestión de los recursos humanos. Ed. Academia, Ciudad de La Habana, p. 17.
2. **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.
3. **NC 3000:2007.** Sistema integrado de capital humano. Vocabulario.
4. **NC 3001: 2007.** Sistema integrado de capital humano. Requisitos
5. **NC 3002: 2007.** Sistema integrado de capital humano. Implantación.
6. **Marrero Fornaris, Clara Elena (2002).** Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena islazul de la región oriental de cuba. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Holguín. 95 p.
7. **Sánchez Rodríguez, Alexander (2007).** Tecnología para el desarrollo Holístico de Competencias laborales en entidades de Interfases de Holguín. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Holguín. 84 p.
8. **Velázquez Zaldivar, Reynaldo (1996).** Diseño y Aplicación de un Procedimiento metodológico para la Realización de Auditorías de Recursos Humanos. Tesis para optar por el Grado Académico de Máster en gestión de Recursos Humanos. ISPJAE. Ciudad de La Habana. 98P.
9. **Velázquez Zaldivar, Reynaldo (2002).** Modelo de Mejora Continua para la Gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional en empresas de la Industria Alimenticia. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto superior politécnico "José Antonio Echeverría. Habana. 95 p.