



## ESTRATEGIA PARA INTEGRAR LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO A LA GESTIÓN EMPRESARIAL

### Resumen / Abstract

El artículo presenta el diseño e implementación de una estrategia para la integración de la gestión del capital humano a la estrategia empresarial, aplicada en el Grupo de la Construcción de Varadero y sus diez empresas en perfeccionamiento. La estrategia de gestión del capital humano parte de determinar fundamentos metodológicos que permitan desprender la concepción utilitaria de la gestión y responder a la interrogante de cómo perfeccionar la gestión del capital humano para que se integre mejor a la estrategia empresarial en función de la efectividad en el GECV. Se describe la implementación de la estrategia en fases que parten de un diagnóstico de la gestión del capital humano enfocada al cumplimiento de la estrategia empresarial. El monitoreo y retroalimentación de la propuesta realizada evidencia que la gestión del capital humano desde su concepción impacta en los resultados de los indicadores de eficiencia de las empresas.

*The article presents the design and implementation of a strategy for the integration of human capital management into business strategy, applied to the Varadero's Construction Group and its ten enterprises. The strategy of human capital management starts from determining methodological foundations to allow the release of the utilitarian conception of management and to answer the question about how to improve human capital management to be better integrated with business strategy in terms of effectiveness in the GECV. The implementation of the strategy is described in phases, starting from a diagnosis of human capital management compliance-focused business strategy. Monitoring and feedback of the proposal made clear that human capital management impacts, since its inception, on the results of efficiency indicators of enterprises.*

**Ileana Hernández Darias**, Ingeniera en Minas, Máster en Gestión de Recursos Humanos, Consultora, Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, GECYT, La Habana, Cuba.  
e-mail: ileana@gecyt.cu

**Diana Salazar Fernández**, Licenciada en Pedagogía, Doctora en Ciencias Técnicas, Profesora Titular, Consultora, Gerente de Proyectos, Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, GECYT, La Habana, Cuba.  
e-mail: diana@gecyt.cu

**Margarita Rodríguez Ariosa**, Licenciada en Filosofía, Máster en Gestión de Recursos Humanos, Consultora, Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, GECYT, La Habana, Cuba.  
e-mail: margara@gecyt.cu

**Maria Sonia Fleitas Triana**, Ingeniera Industrial, Doctora en Ciencias Técnicas, Profesora Titular, Departamento de Ingeniería Industrial, Vicedecana de investigaciones y posgrado, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (Cujae), La Habana, Cuba.  
e-mail: sfleitas@ind.cujae.edu.cu

### Palabras clave / Key words

Capital humano, competencias, estrategia, gestión integrada del capital humano.

*Human capital, competencies, strategy, integrated human capital management.*

### INTRODUCCIÓN

La gestión del capital humano ha estado condicionada por los cambios ocurridos en el mundo, acelerados a partir del fenómeno de la globalización y de la expansión de la economía, en la que el conocimiento comenzó a ser una mercancía más en buena parte de nuestro planeta, regida por las leyes del mercado, pero reconocido por todos como el activo principal de las organizaciones en su necesidad de gestionarlos con efectividad.

Los términos utilizados para designar la gestión de las personas en el ámbito laboral han cambiado en correspondencia con la evolución de la filosofía gerencial, desde la pretérita concepción de ver al hombre como parte de la maquinaria productiva,

Recibido: 15/06/2010

Aprobado: 07/12/2010

ideología de Taylor, hasta la actual que lo reconoce como elemento esencial para lograr el éxito en la gestión organizacional, sujeto indispensable y transformador que marca la diferencia de la gestión y sus resultados.

En la actualidad internacional y nacional es cada vez más utilizado el término “capital humano”, concebido por Theodore Schultz y extendido por Gary Stanley Becker, en las teorías de crecimiento y desarrollo económico, en las que se construyen modelos que responden a los intereses económicos de estos países y es concebido el capital humano en función de esto.

En Cuba, el término capital humano adquiere una nueva dimensión. Fidel Castro Ruz (2005) ha definido: “Capital humano implica no sólo conocimientos, sino también —y muy esencialmente— conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco” [1]. Esta definición integra tres elementos esenciales: ciencia, economía y conciencia. Fruto de 50 años de construcción del socialismo en nuestra resistencia a la vanguardia está el capital humano, vinculado a una conciencia innovadora y de genuino espíritu revolucionario, que no tiene nada que ver con los recursos humanos del capitalismo, así reciba igual denominación [2].

En la práctica empresarial cubana se logran resultados estratégicos que tributan a lograr una gestión integrada de capital humano en correspondencia con la dimensión estratégica organizacional. Investigaciones realizadas en Cuba aportan modelos de gestión estratégica organizacional y de gestión de capital humano que fortalecen el desempeño de las organizaciones cubanas y que están propiciando un cambio en la percepción del lugar que ocupa la gestión del capital humano en la organización [2; 3; 4; 5; 6; 7].

En el Grupo de la Construcción de Varadero (GECV) y sus 10 empresas en perfeccionamiento, se aplicó una estrategia para la integración de la gestión del capital humano a la estrategia empresarial aplicada.

En todas las fases del estudio se utilizó la combinación de acciones formativas, talleres presenciales, intercambio de información por vía electrónica, sobre la base del trabajo de equipo con los expertos de las empresas. Además se aplicó el método de la observación directa de la práctica de gestión en el contexto propio de la organización.

En cada taller de análisis de los procesos se consideró realizar:

1. Análisis general a través de grupos de trabajo y reuniones con diferentes niveles de las áreas, donde se realizó la identificación de actores clave involucrados, el análisis de los flujos de información que deben soportar todo el proceso, el levantamiento de problemas, ideas y expectativas de mejora.

2. Análisis particular: ¿qué se necesita para realizar la actividad?, ¿qué hay que generar y a quién hay que enviárselo?

Inventario de las herramientas y documentos necesarios  
Propuesta de mejora sobre la base de los problemas, ideas y expectativas recogidas anteriormente.

3. Rediseño del proceso: Diagrama de flujo (entradas/actividades/salidas), plazos y procedimientos (referencias y normas de trabajo).

Técnicas de análisis de contenido: documentos normativos de las empresas en Perfeccionamiento, informes corporativos de las empresas estudiadas (actas del Consejo de Dirección, perfil de la organización).

Aplicación de encuestas a los expertos y a los trabajadores de las empresas.

## MODELOS CUBANOS PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

La adaptación al actuar cotidiano organizacional de los conceptos, métodos y técnicas del enfoque estratégico, vinculados a los procesos internos de la gestión del capital humano, constituye una realidad cada vez más referenciada y defendida para lograr niveles superiores de eficacia y desarrollo en las organizaciones.

Algunos de los modelos de gestión estratégica organizacional y de gestión de capital humano que marcan pautas en el desempeño de las organizaciones cubanas y que están propiciando un cambio en la percepción del lugar que ocupa la gestión del capital humano en la organización, son los referidos a continuación.

### Modelo para la gestión del cambio organizacional integrado

El modelo para la gestión del cambio organizacional integrado [5] es una tecnología de intervención para gestionar el proceso de cambio empresarial. Este modelo enfatiza en tres momentos o circuitos, desde precisar el rumbo estratégico para emprender un perfeccionamiento de alto impacto, la realización de la acción del cambio, hasta el seguimiento al avance del proceso y el impacto en el desempeño de la empresa.

El modelo del proceso de cambio sirve de fundamento teórico en la temática de la planeación estratégica y a través de éste, se explica en los cursos que imparte el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR) del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” (Cujae).

El modelo del proceso de cambio tiene su fundamento en la formación orientada al aprendizaje como proceso continuo que contribuye a minimizar la resistencia natural al cambio en los trabajadores.

El proceso de cambio visto como una innovación organizacional en el caso ejemplificado de la implementación del perfeccionamiento empresarial, conlleva a una modificación de la forma y naturaleza del trabajo, del conocimiento y la motivación de las personas.

### Modelo de perfeccionamiento empresarial cubano

A partir de la década de los noventa, en Cuba se aplicaron cambios en los métodos de gestión, por considerarlos de importancia en la estrategia cubana para enfrentar la situación creada luego del derrumbe del socialismo europeo y se implementó el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

El objetivo central del proceso de perfeccionamiento de la empresa estatal en Cuba, es “incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la

iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores” [8].

A partir del desarrollo alcanzado por el país y sus organizaciones empresariales, una nueva etapa de trabajo viene a materializarse por el impulso a las mejoras en todas las áreas de gestión de la empresa cubana, a través de la actualización del Sistema de Dirección y Gestión Estatal, con la promulgación del Decreto-Ley No. 252 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano” [9] y el Decreto 281 “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal” [10], como forma de alcanzar nuevos estándares de gestión en las organizaciones cubanas.

El Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, consta 18 sistemas, y aparecen cuatros nuevos sistemas, son ellos: Gestión del Capital Humano, Sistema de Gestión Ambiental, Sistema de Gestión de la Innovación y Sistema de Comunicación Empresarial.

El nuevo sistema de Gestión del Capital Humano, establece en su introducción que las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión están en la obligación de aplicar este sistema de capital humano en correspondencia con sus características tecnológicas y productivas y tomando como referencia lo definido en las normas cubanas de la familia 3000 [11].

En el decreto se instituye el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, como el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

Especial importancia adquiere en este modelo de gestión la participación plena de los trabajadores en la toma de decisiones y ello confiere un papel primordial a la forma creadora en que deben ser aplicados los procedimientos de gestión por los dirigentes, en función de desarrollar al máximo las capacidades y las motivaciones de los trabajadores.

### **Modelo y Sistema de Evaluación de Empresas de Alto Desempeño (MYSIVALE)**

El Modelo y Sistema de Evaluación de Empresas de Alto Desempeño, MYSIVALE, surge como resultado del proyecto de I+D, “Caracterización del desempeño de la empresa cubana y su evaluación” (2004) realizado por consultores de la empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT) [12].

Los fundamentos conceptuales del MYSIVALE son:

- Innovación: búsqueda de nuevos paradigmas organizacionales.
- Enfoque sistémico y de proceso: las organizaciones son un sistema, con una dinámica por procesos en constante mejora continua.
- Enfoque de competencias: en su desarrollo se generan diferentes categorías de empresas.

En este modelo se acepta la hipótesis de que hacen falta nuevos paradigmas gerenciales al nivel de las

organizaciones empresariales. Este nuevo paradigma debe tener como sus elementos sustantivos a:

- Las personas. Sus aptitudes y su actitud, es decir, sus competencias, sus comportamientos y sus valores.
- El conocimiento. Las nuevas relaciones entre conocido/desconocido, conocido/aplicado, así como la tendencia a la aceleración en los cambios de esas relaciones.
- Los cambios en la naturaleza del trabajo. Menor intensidad de trabajo humano en cualquier actividad, pero mayor cantidad de conocimiento necesario para desempeñar cualquier puesto. Mayor espacio de autoridad responsable para la ejecución de la tarea individual. Mayor relevancia del trabajo de coordinación.
- Las organizaciones. Mejores organizaciones para generar valor con el trabajo considerando el ciclo de vida, enfoque sistémico, de procesos y de mejora continua. Virtualización creciente. Combinación de la Dirección por Instrucciones (DpI), por Objetivos (DpO), por Competencias (DpC) y por Valores (DpV).
- Las redes. Un contexto dominado crecientemente por redes del conocimiento en un mundo globalizado.

En el modelo se asumen tres estadios de desarrollo para las empresas cubanas: en vías de la eficiencia, eficientes y competentes.

Las herramientas gerenciales de este modelo son ocho: la estrategia global, de mercadotecnia, tecnológica y de capital humano, así como los sistemas económico-financieros, de información, de calidad y de control interno. Además, su matriz de evaluación se compone de ocho grupos de criterios (efectividad, organización y liderazgo, planeamiento y control, capital estructural-tecnológica, capital relacional-mercadotecnia, capital humano, impacto en la sociedad, contingencia). Los grupos de criterios están compuestos por un total de 25 criterios y 72 requisitos. En la evaluación se utilizan 123 evidencias para comprobar el cumplimiento de los requisitos.

Uno de los grupos de criterios que se describen en el modelo es el de capital humano y consta de cinco criterios de: idoneidad, formación, evaluación del desempeño y organización y normación del trabajo; cada uno de los cuales se orienta por la estrategia de capital humano diseñada por la organización.

El papel decisivo del capital humano es considerado como factor clave en este modelo de desarrollo de las empresas cubanas. Se considera relevante el conocimiento explícito o tácito que es útil para la empresa y poseen las personas, su capacidad de aprender y transformar con otros tipos de capital intelectual.

No obstante este grupo de criterios reunir los principales procesos en que participan y se desarrollan las personas en la organización, aparecen en otros grupos los aspectos de comunicación, liderazgo, planeamiento y control, que son parte esencial de las relaciones humanas y la innovación resultante del conocimiento del ser humano. Las interacciones entre estos tres criterios son decisivas en el progreso de los trabajadores, para contribuir a un alto desempeño de la empresa.

### Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control (GRH DPC)

Es un modelo de Gestión de Recursos Humanos (GRH) funcional, implicando una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional; está adecuado a la práctica laboral de empresas y organizaciones cubanas, tomando las invariantes del modelo de Beer y colaboradores modificado y tomando otros conceptos. Este modelo desarrollado por Cuesta, A. (2005), ubica en el centro de sus subsistemas y políticas de recursos humanos a la persona, a través de su educación y desarrollo. El desarrollo humano, es el fin y no el medio. La educación y el desarrollo es el referente obligado para los restantes subsistemas y políticas, en los cuales están incluidos todos los procesos o actividades clave a comprender por el sistema de gestión que contempla ese modelo de GRH DPC [2]

Todas las actividades clave de GRH son incluidas en los cuatro subsistemas de GRH que se refieren a continuación:

- Flujo de recursos humanos: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación u *outplacement*.
- Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
- Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.
- Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación.

### Modelo cubano de gestión integrada de capital humano

Numerosos investigadores y estudiosos cubanos a través de cursos y publicaciones sobre GRH, así como de la maestría en Gestión de Recursos Humanos que imparte la universidad “José Antonio Echeverría” (Cujae), han realizado sus aportes en “la transformación en el accionar actual sobre los recursos humanos en particular y la gestión empresarial en general” [2].

En el contexto actual es cada vez más “fundamental manejar bases de conocimiento ingenieril de diseño, técnico-económico-organizativo y de comportamiento humano de las organizaciones con el fin de facilitar el desarrollo de las estrategias de gestión” [4].

La necesidad de un modelo cubano parte de la percepción de que las empresas interesadas en mejorar su gestión han asimilado sistemas foráneos, que no se corresponden con las realidades, necesidades y proyecciones de nuestro país.

El Modelo Cubano de Gestión Integrada de Capital Humano sirve de guía o patrón de orientación para que cada empresa diseñe e implemente su propio Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) como traje a la medida.

El modelo propone reflexionar y encontrar respuestas a las interrogantes: ¿qué entender por gestión integrada del capital humano?, ¿cómo lograr la integración de la gestión del capital humano con la estrategia en la empresa cubana? [6].

La integración del modelo se materializa mediante dos ejes, que son los siguientes:

- El vínculo con la estrategia de la empresa.
- El vínculo entre los módulos de la gestión de capital humano.

El modelo es un ciclo que se inicia con la aplicación de la tecnología de diagnóstico, continúa con las de apoyo de los módulos del SGICH y concluye con la implantación de las NC 3002. La organización para implementar un SGICH deberá, previamente, garantizar el cumplimiento de las premisas siguientes:

- Estar formulada la estrategia, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para hacer 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 modelo cubano, referenciado en la familia de las NC 3000:2007 [11], está en franco proceso de evolución, necesita fortalecerse a partir de la gestión del conocimiento sobre esta materia, impulsando el desarrollo de las tecnologías de apoyo, promoviendo la certificación en las organizaciones de avanzada y de las investigaciones que realizan diferentes organizaciones.

Los aspectos anteriores obligan a considerar los desafíos del contexto, asociados a impulsar y fortalecer el “Modelo cubano de gestión integrada de capital humano”, desde la visión innovadora, realizando estudios, gestionando competencias laborales, integrando los procesos de la organización y sus áreas de resultados clave. La fuente principal de este cambio de paradigma: la participación efectiva de las personas, que asuman con emoción, creatividad y compromiso dichos desafíos, en correspondencia con el fundamento ideológico de nuestro sistema social.

### SITUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN CUBA

Se ha evidenciado por diferentes investigaciones realizadas en Cuba [2; 4; 6] que el diseño y la implantación de la estrategia general provee los cimientos para desarrollar las capacidades de la organización, pero sin una integración y alineación del conjunto de procesos y sistemas gerenciales a ésta, se pierde su valor de implementación y gestión. La gestión estratégica de capital humano, con enfoque de procesos, está llamada a ser un factor importante, pues sólo a través de las personas es posible materializar un proyecto de cambio organizacional.

### Marco legal de la gestión del capital humano

La gestión en las organizaciones, se encuentra regulada por disposiciones jurídicas que se establecen para organizar y hacer que estas entidades cumplan adecuadamente su función social.

## ESTRATEGIA PARA INTEGRAR LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO A LA GESTIÓN EMPRESARIAL

El desarrollo económico y social de Cuba se ha basado en un marco jurídico que ha sido adaptado a las nuevas condiciones en que ha operado la economía en los últimos años, no obstante coinciden en el tiempo, para las empresas, un amplio espectro de regulaciones jurídicas que no siempre están alineadas.

Es por ello, que el estudio del comportamiento de la legislación en el marco de la gestión del capital humano resulta vital, de forma tal que las posibles incongruencias del sistema y las desviaciones que se producen en el decursar del tiempo, deben resolverse según lo establecido por la legislación vigente.

En relación con el concepto de capital humano, en la implementación de este sistema de gestión se reconocen como las disposiciones jurídicas más importantes las siguientes:

- Ley 49 Código del trabajo
- Ley No. 13 de Protección e Higiene del trabajo
- Ley No. 81 del Medio Ambiente
- Ley No. 105 de Seguridad Social
- Ley 1254 del Servicio Social
- Decreto Ley 252. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.
- Decreto Ley 196 Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno
- Decreto Ley 197 Sobre las relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de dirigentes y de funcionarios
- Decreto Ley 176 Sistema de Justicia Laboral
- Decreto Ley 234 De la maternidad de la trabajadora
- Decreto Ley 246 De las Infracciones de la Legislación Laboral de Protección e Higiene del Trabajo y de Seguridad Social
- Decreto Ley 249 De la Responsabilidad material
- Decreto 281. Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.

Además se encuentran las Resoluciones MTSS 15/00;16/00; 32/01; 31/02; 19/03; 13/04; 34/04; 8/05; 20/05; 30/05; 21/06; 26/06; 27/06; 28/06; 29/06; 187/06; 188/06; 9/07; 9/08; 40/08; 51/08.

Nuevos enfoques en la visión del capital humano traen aparejado un trabajo medular en cuanto al flujo de resoluciones que deben ser adoptadas, algunas de ellas modificadas, otras derogadas y en algunos casos salen a la luz por vez primera, todas ellas encaminadas a fortalecer y respaldar el trabajo en las organizaciones, minimizar en lo posible los conflictos laborales, y además propiciar un clima laboral adecuado.

### Investigaciones realizadas por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social

En la investigación realizada por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) sobre la gestión del capital humano [7] se manifestaron dificultades expresas de que 303 empresas de una muestra de 350, se declaran sin la orientación estratégica de esta gestión.

Los aspectos considerados en el diagnóstico durante la investigación realizada para determinar la orientación estratégica fueron:

- Estrategia, consensuada con los trabajadores y en aplicación.
- Liderazgo en los procesos de la gestión del capital humano.
- La participación efectiva de los trabajadores.
- El clima laboral satisfactorio.
- Las competencias básicas en los profesionales de los procesos de recursos humanos.

Asimismo se deja constancia en las conclusiones de este estudio la importancia de “aplicar la concepción del modelo de gestión integrada del capital humano en las empresas con orientación estratégica, para que diseñen su propio sistema de gestión integrada de capital humano de acuerdo con sus peculiaridades y necesidades, y sus experiencias tributen al perfeccionamiento continuo del modelo” [13].

La expresión conceptual y referencial de este Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano ha quedado plasmada en las normas cubanas NC-3000, 3001 y 3002 aprobadas en agosto de 2007 por la Oficina Nacional de Normalización [11].

### Investigaciones en las empresas en perfeccionamiento realizadas por GECYT

En evaluaciones realizadas a 97 empresas en perfeccionamiento empresarial, utilizando el modelo MYSIVALE, se ha podido comprobar que:

- Los procesos de la gestión del capital humano no responden a los objetivos estratégicos empresariales.
- 78 empresas, el 80%, carecen de un sistema de gestión del capital humano integrado.
- En el 70% de las evaluaciones carecen de procedimiento de acreditación de competencias.
- Ausencia de plan de carrera en un 79 %.
- En el 21% de las evaluaciones se realizan estudios de organización del trabajo.
- Aunque el 100% aplica el sistema de pago en correspondencia con el trabajo, es necesario la búsqueda de la correlación del salario medio y los indicadores de la productividad (requisito 5).
- El nivel de desarrollo de las empresas en el área clave capital humano dependen también del Organismo de la Administración Central del Estado (OACE) a que pertenecen, por lo que deberá recogerse en las evaluaciones como variable de medición [14].

Es evidente que aún en las empresas cubanas en perfeccionamiento, no existen suficientes avances en el desarrollo e implementación de una gestión estratégica del capital humano dirigidas a la apropiación de esa cultura proactiva.

Como se evidencia en los resultados de las evaluaciones mostradas en la Tabla 1, entre los grupos de criterios que mayor brecha muestran, está el de capital humano.

Las brechas reveladas en las evaluaciones muestran afectaciones en la efectividad empresarial, oportunidades de mejora en los procesos de una gestión estratégica del capital humano.

La brecha queda definida como:

Brecha=Puntuación máxima por grupo de criterio-Puntuación obtenida.

Grupos de Criterios: 1. Efectividad, 2. Organización y Liderazgo, 3. Planificación y Control, 4. Capital relacional y mercadotecnia, 5. Capital Estructural y Tecnología, 6. Capital Humano, 7. Impacto en la sociedad, 8. Contingencias.

**TABLA 1**  
**Promedio de las brechas por grupo de criterio en los diferentes tipos de evaluaciones realizadas utilizando el modelo MYSIVALE**

Empresas evaluadas	Puntos obtenidos	Brechas por Grupo de criterio							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Autoevaluación asistida	83.88	1.3	1	3	3.4	2.5	2.8	1.6	0.5
Evaluación por terceros	79.55	0.9	2.3	3.9	4.1	3.2	4	1.4	0.6
Evaluación de la consolidación	93.23	0.4	0.6	0.9	1.7	1.3	1.4	0.2	0.2

### ESTRATEGIA PARA LA INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

De la población de 97 empresas evaluadas por el MYSIVALE, se selecciona el Grupo Empresarial de la Construcción de Varadero del MICONS por las características de su objeto, cuyo problema estratégico se precisa en la necesidad de implementar un sistema integrado de gestión que cuente con herramientas de medición y control con la participación efectiva de los cuadros, dirigentes y trabajadores de todos los niveles, integrado en equipo. Se decide la implantación del MYSIVALE como modelo de gestión integral, que permita al grupo alcanzar resultados en su desempeño que lo conviertan en una organización competente.

El GECV se caracteriza en sentido general, por una elevada intensidad de la mano de obra y de la tecnología que se emplea para producir. Cada vez son más elevadas las exigencias ambientales y las barreras tecnológicas que rodean el trabajo, no así las barreras comerciales al interior del país. La intensidad energética que se necesita para laborar no se manifiesta de igual forma en todas las entidades del GECV, pero en general es alta.

Los resultados de GECV en estos años de trabajo demuestran que esta Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) está bien insertada y posicionada en este sector, en particular en el territorio en que está enclavado y en la Ciudad de La Habana, siendo una organización de referencia dentro del mismo. Las empresas del GECV han demostrado, por lo general, adecuados niveles de efectividad en su gestión y en sus resultados, susceptibles de mejorar en la medida en que se enfoque más integralmente el trabajo de cada empresa.

Fueron identificados los factores que tendrían influencia en la posibilidad de que se mantengan o incrementen los beneficios derivados de la investigación y éstos son:

- La estrategia parte del diagnóstico de las necesidades reales de perfeccionar la gestión del capital humano en las empresas analizadas.
- La intervención se realiza de forma sistémica desde las organizaciones superiores de dirección, de ellas a sus

empresas y de éstas a sus Unidades Empresariales de Base (UEB).

- Los profesionales de la gestión del capital humano de las empresas se implican en todo el proceso de desarrollo de la tecnología, lo que permitirá el compromiso y estímulo para su aplicación.
- La estrategia propuesta se integrará a la estrategia empresarial tomado como pivotes los procesos de gestión del capital humano y el proceso de innovación.

### DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA Y SUS RESULTADOS

La formulación de la estrategia en el GECV y sus 10 empresas para integrar la gestión del capital humano a la estrategia empresarial, constó de las siguientes fases:

I. Fase de análisis situacional, que permitió el diagnóstico de la gestión del capital humano;

II. Fase de elaboración de la proyección estratégica, con la determinación de marcos conceptuales, metodológicos para la gestión en el contexto de cada empresa;

III. Fase: Implementación de la estrategia, monitoreo y retroalimentación.

La elaboración de la estrategia de gestión del capital humano se inicia en el marco de un ejercicio estratégico con la participación de todos los directivos y funcionarios de las áreas clave de las empresas.

Primera fase: Análisis situacional

1– Nivel estratégico.

- Análisis de información estratégica de la Organización Superior de Dirección.
- Análisis de la misión, visión, valores, políticas y áreas de resultados clave definidos para la empresa en su estrategia global.
- Análisis de los resultados de la autoevaluación asistida realizada a la empresa.
- Análisis de los resultados de la aplicación del método de la matriz de impactos cruzados- motricidad aplicada.
- Análisis de los negocios y los procesos empresariales definidos como de realización, de apoyo y directos.
- Análisis de las tecnologías duras y blandas.
- Análisis de los objetivos y acciones estratégicas establecidos para la etapa relacionados con el capital humano.
- Análisis de la documentación de capital humano (la plantilla de cargos, inventario de personal, base de datos, informes de gestión, perfiles y matrices de competencias).

2– Nivel táctico. Diagnóstico de gestión de capital humano.

Se aplica un diagnóstico a través de tres modelos, cada uno de los cuales se utiliza con una finalidad específica que se resume a continuación:

**Tecnología de diagnóstico del SGICH (MTSS).** Se utiliza para determinar el nivel de alineación estratégica entre la gestión del capital humano y la estrategia empresarial, por lo que su aplicación permite determinar si las estrategias de capital humano están orientadas al cumplimiento de la estrategia empresarial en las organizaciones estudiadas.

**Procedimiento de evaluación del MYSIVALE (GECYT).** Permite evaluar a la organización en los grupos

## ESTRATEGIA PARA INTEGRAR LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO A LA GESTIÓN EMPRESARIAL

de criterios (efectividad, organización y liderazgo, planeamiento y control, capital estructural-tecnología, capital relacional-mercado, tecnología, capital humano, impacto en la sociedad, contingencia) en correspondencia con los estándares de alto desempeño para la empresa cubana y desde una concepción de los procesos y sistémica de esta gestión en la organización y determina las brechas existentes en la gestión. El análisis de las brechas de los grupos de criterios de organización y liderazgo, capital estructural-tecnología y capital humano, muestra las debilidades de estos tres criterios que son decisivos para el desempeño exitoso de los trabajadores, para contribuir a un alto desempeño de la empresa.

**Modelo de GRH DPC (Cuesta, A., 2005).** Este modelo sirve como guía metodológica para el diagnóstico de la situación actual de la gestión de las personas en la organización con énfasis en la caracterización de las personas y en la determinación de las causas que limitan el logro de mayores desempeños de los trabajadores y de la organización.

Se analizan los cuatro procesos integrados del modelo de GRH DPC: flujo de los RH, educación y desarrollo de los RH, sistema de trabajo y compensación laboral.

En la aplicación de este modelo se toman de referencia e integran los otros dos modelos de gestión a través de sus tecnologías: del modelo cubano de gestión integrada de capital humano, la tecnología de diagnóstico del SGICH y del MYSIVALE su matriz de evaluación.

### Resultados del diagnóstico

#### Factores de Base:

Para realizar un diagnóstico completo de las organizaciones, siguiendo la lógica del modelo propuesto por el Dr. Armando Cuesta, se comienza analizando cada uno de los factores de base, como son:

- La caracterización de las personas
- Atractivo de la Organización
- Cultura Organizacional
- Tecnología de las Tareas
- Leyes y Valores de la Sociedad

La caracterización de las personas se realizó evaluando la composición por edad, sexo, ocupación y formación, además de explorar la motivación y clima laboral de los trabajadores en las empresas.

Para conocer acerca de la naturaleza psicológica de las personas, se analizaron las encuestas de motivaciones y perspectivas, con las cuales se caracterizó a las personas considerando su vida espiritual o su psicología, es decir, conocerlas en su integralidad, para identificar sus perspectivas y motivaciones personales, profesionales y dentro de la empresa, con el objetivo de conocer a las personas y sus necesidades.

Según los resultados de la encuesta aplicada para conocer las motivaciones de las personas, se pudo comprobar que existen tendencias importantes que muestran cierta desmotivación por parte de los trabajadores, provocada fundamentalmente por las condiciones de trabajo y de albergues, las cuales no son las más apropiadas, insuficiente estimulación, y la falta de proyección por parte de la dirección de las empresas con respecto a la rotación de los trabajadores a ocupar otros puestos de

trabajo, los cuales en muchas ocasiones se sienten estancados dentro de las mismas.

En estas empresas pertenecientes al grupo empresarial de la construcción de Varadero, se evidenció que algunos de los factores que sobresalen como aspectos de consideración en la cultura organizacional e influyen en el atractivo de la organización para la gestión del capital humano son:

- Distribución geográfica de la fuente de captación de personas.
- La estabilidad versus fluctuación de la fuerza laboral.
- La asimilación de nuevas tecnologías de la construcción por la presencia de empresas mixtas con capital extranjero.
- La ubicación territorial de la organización en un entorno muy competitivo laboralmente.
- Las condiciones de trabajo y de albergues.

#### Tecnología de las tareas:

La tecnología de las tareas en las empresas del grupo empresarial de la construcción de Varadero se asocia a la identificación de la cadena de valor. Las tareas tecnológicas se estructuran según el análisis de los procesos de producción y servicios fundamentales que se ejecutan en estas organizaciones. A continuación se enuncian:

Principales funciones del proceso de Equipos:

- Gestión del equipamiento tecnológico para la producción.
- Gestión de los medios de transporte (uso y aprovechamiento).
- Planificación y control del mantenimiento.
- Control de los consumos energéticos.
- Control del presupuesto.
- Adquisición de equipamiento.
- Implementación y ejecución del sistema de control interno.

Principales funciones del proceso de Servicios Generales:

- Gestión de la infraestructura.
- Gestión de los servicios de alimentación.
- Gestión de la limpieza.
- Gestión de los servicios de compra para el suministro interno.
- Implementación del Sistema de Control Interno.

#### Leyes y valores de la sociedad:

En el diagnóstico de las leyes y valores se analizó la aplicación de las legislaciones vigentes generales y particulares del OSDE y su influencia en la actividad de la gestión de los recursos humanos.

En el transcurso de la investigación en las empresas donde se ha interactuado, se observa que se aplican los instrumentos jurídicos de modo aislado o particular sin valorarse y tener en cuenta la integralidad del sistema de gestión de capital humano, su interrelación y la conexión existente entre cada uno de los sus componentes. En las empresas, al no aplicar un modelo de gestión que integre todos los sistemas coherentemente, es difícil valorar la efectividad de los instrumentos jurídicos emitidos por la instancia rectora de la actividad.

Los factores de base se analizan como fuerzas decisivas del entorno y del interior de la organización. Una vez

analizados estos factores de base se comienza a examinar los distintos componentes del modelo de GRH DPC.

#### Grupos de interés:

Fundamentalmente los grupos de mayor influencia se encuentran constituidos por los Consejos de Dirección del Grupo Empresarial y de las empresas, las direcciones sindicales y los trabajadores.

Los Consejos de Dirección del Grupo Empresarial determinan y trazan los lineamientos para el trabajo de la empresa. Las principales aspiraciones de este grupo giran alrededor de lograr un comportamiento exitoso de la empresa.

Direcciones sindicales: El 100% de los trabajadores se encuentran afiliados a la organización sindical, desde la misma se atienden problemas laborales, familiares y se les brinda asesoramiento sindical en el tratamiento a sus problemas y conflictos.

Trabajadores: Los trabajadores tienen una importancia relevante en el cumplimiento de las actividades, por lo que su influencia sobre la organización se considera un factor determinante en la producción o servicios.

#### Dirección estratégica. Primera fase

Para profundizar en la dirección estratégica se utiliza el método de análisis-síntesis en la valoración del nivel de integración estratégica existente entre la gestión del capital humano y la estrategia empresarial. Los autores se apoyan en la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del SGICH, a través de la cual se determina si existe integración entre la gestión de capital humano y la estrategia de la organización.

Se determinó que no existe orientación estratégica en las empresas debido a que no cumplen la primera condición de las premisas, es decir, no se obtiene la máxima calificación en lo referido a la formulación de la estrategia, aunque en algunas empresas, las demás premisas obtienen puntuaciones superiores a la media.

De acuerdo con los datos obtenidos en las evaluaciones del MYSIVALE, todas las empresas se autocalificaron en el segundo estadio como eficientes.

De acuerdo a este análisis, se encontró que los requisitos en los cuales las empresas deberían trabajar para resolver el 70% de la brecha resultaron ser comunes para el conjunto de las organizaciones. En la Tabla 2 se pueden apreciar el conjunto de estos requisitos.

De éstos, los tres primeros marcan la existencia de dificultades en los métodos y estilos de dirección que se emplean en estas organizaciones: trabajar en equipos, asumir compromisos y saberlos comunicar para sumar al colectivo de trabajadores al cumplimiento consciente de las tareas, son las claves de los procesos de dirección en una sociedad como la nuestra. La organización y difusión del conocimiento contribuye a que el personal que lo necesita adquiera dominio sobre los procesos productivos y/o de servicios, lo cual se consolida cuando, además, desarrollamos procesos de certificación de competencias y se utiliza la evaluación del desempeño del personal como palanca impulsora de los cambios que a nivel individual y organizacional se requiere impulsar.

Llaman la atención los requisitos sobre deficiencias en los métodos que se utilizan actualmente para la proyección estratégica y la evaluación de sus resultados en este grupo

<b>TABLA 2</b>	
<b>Los requisitos con mayor brecha comunes para el conjunto de las organizaciones</b>	
Número del requisito (MYSIVALE)	Requisito
2.7.22	Nivel de comunicación y compromisos
2.7.23	Reconocimientos de directivos, especialistas y funcionarios
2.7.24	Capacidad de trabajo en equipos
5.16.48	Ingeniería y dominio de los procesos productivos
6.20.57	Certificación de competencias del personal
6.20.58	Organización y Difusión del conocimiento
6.21.60	Mejoras en la evaluación del desempeño
2.6.20	Conocimiento de la estrategia y planes de acción
2.6.21	Evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos
5.16.47	Aprovechamiento de las capacidades tecnológicas

de empresas, lo cual coincide con los resultados del diagnóstico por la tecnología del SIGH.

#### Segunda fase: Elaboración de la proyección estratégica.

En el diseño y formulación de la gestión estratégica del capital humano se tienen en consideración tres presupuestos:

- Para gestionar a las personas de una organización se necesitan definir las políticas de capital humano y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización (presupuesto estratégico).
- Métodos para gestionar y desarrollar ese capital humano (presupuesto operativo).
- Herramientas de gestión, instrumentos administrativos y reglamentarios (presupuesto logístico).

Este debería ser el procedimiento habitual en las empresas, normalmente los procesos operativos deberían basarse en la estrategia y generar los cometidos logísticos, pero los diagnósticos realizados indican una situación diferente, donde no existe orientación estratégica ni integración interna de los procesos de la gestión del capital humano. Para resolver esta desintegración con el equipo de dirección de capital humano de cada una de las empresas, se utilizó el método de reingeniería de procesos con el fin de alinear esta área con la proyección estratégica de la empresa.

En el desarrollo de la actualización de la estrategia de capital humano se obtiene:

- Actualización de la proyección estratégica desde la dimensión del capital humano.
- Identificación de los procesos (sus insumos y salidas) implicados en la gestión del capital humano.
- Declaración de los factores que impulsarán el logro de los objetivos estratégicos a corto y a largo plazo.

- Derivación de objetivos estratégicos y acciones estratégicas con sus criterios de medición, el plan de acción correspondiente y la distribución de los recursos necesarios para lograr los objetivos en esta importante función, de manera que además se pueda lograr el cumplimiento de los requisitos del Modelo.
- Definición de los puestos clave sobre los que incidirá estratégicamente la gestión del capital humano.
- Determinación de las competencias clave para la gestión estratégica del capital humano.

### **Tercera fase: Implementación de la estrategia, monitoreo y retroalimentación.**

Las acciones estratégicas proyectadas en cada uno de los procesos de la gestión del capital humano, son realizadas por los equipos de trabajos conformados en cada una de las empresas, interactuando a su vez entre ellos para socializar los mejores resultados.

Se enfatiza en la integración de la gestión del capital humano con la implementación de los procesos que tributan por sus salidas a la estrategia definida por las direcciones y el GECV.

Se realiza el control estratégico del cumplimiento de las acciones según los criterios de medición.

La actualización de la proyección estratégica o de las acciones estratégicas se produce como retroalimentación del proceso de control.

La implementación de la estrategia es un proceso que debe retroalimentarse en la praxis empresarial, orientando el curso de la gestión según la actividad de control que se ejecute al analizar los criterios de medición.

En esta fase se analizan cada uno de los procesos de la gestión del capital humano y su aporte (visualizado en las salidas) a la implementación de la gestión estratégica en cuestión. La integración de la gestión se considera la conexión técnico-organizativa de cada uno de los procesos definidos. La condición holística, multidisciplinaria y participativa de la gestión humana tiene en cuenta a la persona como unidad bio-psico-social, beneficiando su gestión, en particular aquellos procesos relativos a selección de personal, formación, evaluación del desempeño, organización del trabajo y compensación laboral.

El monitoreo y retroalimentación se realizó a través de los análisis periódicos (trimestrales) del comportamiento de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos estratégicos; no sólo se analizan los relacionados con gestión del capital humano, sino la incidencia que éstos tienen en el cumplimiento de los indicadores económicos organizacionales.

Se evidencia que se acortan las brechas del grupo de criterios de efectividad y las de capital humano, siendo las brechas más significativas las de organización y liderazgo y contingencias. La efectividad en la gestión del capital humano se ve afectada en lo fundamental por la falta de personal preparado, pese al desarrollo de un intensivo de programas de capacitación y por la elevada fluctuación laboral, que atenta con lo logrado en materia de competencias alcanzadas. Además, la demanda de capacitación para el personal no idóneo no es posible cubrirla con las posibilidades del propio territorio.

## CONCLUSIONES

Como resultado de este estudio se logró la formulación e implementación de una estrategia para integrar la gestión del capital humano a la estrategia empresarial en el GECV y sus 10 empresas a través de una metodología que consta de 3 fases. Se determinaron fundamentos metodológicos que respondan a presupuestos de carácter estratégico, operativo y logístico en la gestión del capital humano. El monitoreo y retroalimentación de la estrategia a través de los análisis periódicos del cumplimiento de los objetivos, y la aplicación de la matriz evaluación MYSIVALE, evidencia que se acortaron las brechas respecto a los grupos de criterios de efectividad y de capital humano, siendo las más significativas las de organización y liderazgo y contingencias. La mayor afectación en la gestión del capital humano y lo alcanzado en materia de competencias está dado por la elevada fluctuación laboral de personal preparado y calificado en programas intensivos de capacitación. 

## REFERENCIAS

1. CASTRO, F. "Discurso pronunciado por el Presidente de la República de Cuba". En: *Acto de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina* (Teatro "Carlos Marx": 2005).
2. CUESTA, A. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Editorial Academia, 2005.
3. FERNÁNDEZ DE BULNES, C. "Capital Humano". En: *Encuentro Internacional Hacia una nueva dimensión del capital humano* (GECYT: 2007).
4. FLEITAS, S. "Recursos humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la gestión de los recursos humanos en el mundo". *Ingeniería Industrial*. Vol. XXIII(No. 3): 2002.
5. HERNÁNDEZ, M., GARCÍA, J. y ALFONSO, D. "Gestionando el cambio hacia una empresa integrada". En: *Construyendo la empresa integrada*. La Habana: Ed. ISPJAE-UCI, 2005. p.31-39
6. MORALES, A. C. *Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Editora política, 2009.
7. MORALES, A. C. "Contribución para un modelo cubano de gestión del capital humano". Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana: Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (Cujae), 2006.
8. CONSEJO DE ESTADO *Decreto-Ley 187 De las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial*. Edición Ordinaria número 45 de 25 de Agosto de 1998. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 1998.
9. CONSEJO DE ESTADO *Decreto-Ley No. 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano*. Vol. 41. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2007. 237-241.
10. CONSEJO DE MINISTROS *Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial*

- estatal*. Vol. 41. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2007. 241-350.
11. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN) *Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano: 3000, 3001 y 3002*. 2007.
  12. GECYT. *Caracterización del desempeño de la empresa cubana y su evolución. Informe de investigación PNAP*. 2009.
  13. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN) *Norma Cubana NC 3002: 2007 Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano-Implementación*. 2007.
  14. SALAZAR, D., HERNÁNDEZ, I. D. y RODRÍGUEZ, M. *Gestión del Capital Humano*. [s.l.]: TECNOGEST, 2007.

