



Diagnóstico de la gestión del capital humano en las empresas en perfeccionamiento.

Autores: Dra. Diana Salazar Fernández, Msc. Ileana Hernández, Msc. Margarita Rodríguez

Introducción.

EL Centro de Estudios y Evaluación de Empresas (CEEE) de GECYT, creado en el 2004, tiene como misión desarrollar el **Modelo y sistema de evaluación de Empresas de Alto Desempeño en Cuba, MYSIVALE**. El centro se propone transmitir la idea de que la empresa innovadora es aquella que acumula competencias en su organización y en sus profesionales, reconoce las oportunidades del entorno y asume el riesgo del cambio.

Para implementar el MYSIVALE se proponen 8 herramientas gerenciales básicas, son ellas:

1. Estrategia global
2. Estrategia de negocios
3. Estrategia tecnológica
- 4. Estrategia de capital humano**
5. Sistemas económico-financieros
6. Sistema de información
7. Sistema de calidad
8. Sistema de control interno.

En la aplicación del **MYSIVALE**, el CEEE ha desarrollado más de 97 evaluaciones a empresas cubanas en perfeccionamiento por medio de una matriz de evaluación (anexo 1). En los resultados de estas evaluaciones se ha constatado que: Existen dificultades en integrar la gestión de los recursos humanos a la estrategia organizacional y al desarrollo de la capacidad innovativa de las personas que integran las organizaciones en función de lograr mejoras continuas de los procesos.

Uno de los grupos de criterios que se describen en el modelo es el de **capital humano** y consta de los 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.

No obstante, este grupo 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 para

un diagnóstico de la gestión del capital humano son valorados como elementos de la cultura y gestión organizacional que afectan el desempeño individual y empresarial en su conjunto.

En el modelo se establece que el análisis de la eficacia organizacional está determinado por la confirmación de congruencia y coherencia de todas las evidencias de la gestión organizacional.

Antecedentes.

En la práctica empresarial cubana es escasa la experiencia de vinculación de la gestión del Capital Humano con la dimensión estratégica organizacional. Tradicionalmente se ha visto esta actividad en términos estrictamente funcionales y en una dinámica muy operativa. Ha sido insuficiente fijar objetivos que se deriven de los propósitos generales de la organización. En la investigación realizada por el MTSS sobre la gestión integrada de recursos humanos (Cartaya, 2006) se expresa que 303 empresas de una muestra de 350 se declaran sin orientación estratégica.

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

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

En las evaluaciones realizadas a 97 empresas, a través del *Modelo y Sistema de Evaluación de Empresas de Alto Desempeño en Cuba (MYSIVALE)*, se ha podido comprobar que:

- 78 empresas, el 80%, carecen de estrategias de capital humano.
- Los procesos de la gestión humana no son efectivos.
- Los procesos de la gestión del capital humano no responden a los objetivos estratégicos empresariales.

Las brechas reveladas en las evaluaciones muestran afectaciones en la efectividad empresarial, oportunidades de mejora en los procesos de gestión humana a partir de la formulación e implementación de la estrategia de capital humano.

Es evidente que aún en las empresas cubanas en perfeccionamiento no existen antecedentes de desarrollo e implementación de estrategias del capital humano dirigidas a la apropiación de esa cultura proactiva.

Los requerimientos de fuerza de trabajo competente en las estrategias se identifican después de los hechos, sobre la marcha de los acontecimientos organizacionales y sin una coherencia con la orientación estratégica global. Esta práctica no sólo reduce el rol

estratégico del capital humano, sino que no reconoce que su uso efectivo y desarrollo es vital para la existencia y progreso de la organización.

En función de fortalecer dentro del MYSIVALE el área clave de Capital Humano, se propone implementar como herramienta gerencial Una estrategia Integrada para la gestión del capital humano en correspondencia con el Modelo Cubano de Gestión Integrada de los Recursos Humanos (Cartaya; 2006)

La hipótesis de la investigación que se realiza expresa que mediante una metodología para el diseño de la estrategia del Capital Humano, sustentada en el enfoque de procesos, se mejora la gestión del capital humano disminuyendo las brechas y asegurando su alineación con la estrategia empresarial y su contribución al logro de mayores niveles de efectividad en las organizaciones.

Con los resultados de esta evaluación y utilizando los programas informáticos **Expind**, **Integrador**, **StaExp** y **EvalEmp**, se determinó la puntuación para cada uno de los 8 grupos, 25 criterios y 72 requisitos analizados, conforme a la siguiente escala:

| CATEGORÍA | PUNTUACIÓN |
|---|-------------------------------|
| Empresa Competente | De 90 hasta 100 puntos |
| Empresa Eficiente | De 70 hasta 89 puntos |
| Empresa en vías de la Eficiencia | Menos de 70 puntos |

El conjunto de estas Autoevaluaciones realizadas por los grupos internos de expertos en presencia del Equipo Evaluador de GECYT que participó como asesor, arrojó los siguientes resultados

Resultados preliminares del diagnóstico realizado en los OACE:

CITMA, CIMEX, MICONs, MINTUR

| OACE | CITMA | CIMEX | MICONs | MINTUR |
|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|------------------------|
| Grupo o Empresa | Grupo Empresarial INNOMAX | Sucursal Matanzas | Grupo Empresarial Varadero | GET |
| Evaluación | Eficiente 79,9 | Eficiente 78,27 | Eficiente 79,8 | Eficiente 71,93 |
| Área Clave Capital Humano | 21,8 | 21,73 | 21,74 | 21,9 |

- OACE CITMA
- *Grupo Empresarial INNOMAX*

La evaluación del desempeño del Grupo INNOMAX se realizó en **diciembre de 2006** utilizando el Procedimiento Metodológico establecido para la evaluación en el Modelo y Sistema de Evaluación de Empresas de Alto Desempeño, MYSIVALE (Anexo 1).

Como primer paso, el Grupo INNOMAX a inicios del año realizó una revisión de la Matriz y se decidió evaluar a las Empresas del Grupo, priorizando los requisitos que tuvieran mayor incidencia en la coherencia interna de cada entidad y en incremento de los ingresos en divisa producto de las exportaciones, **se decidió además eliminar aquellos requisitos que estuvieran resueltos en las Empresas del Grupo.**

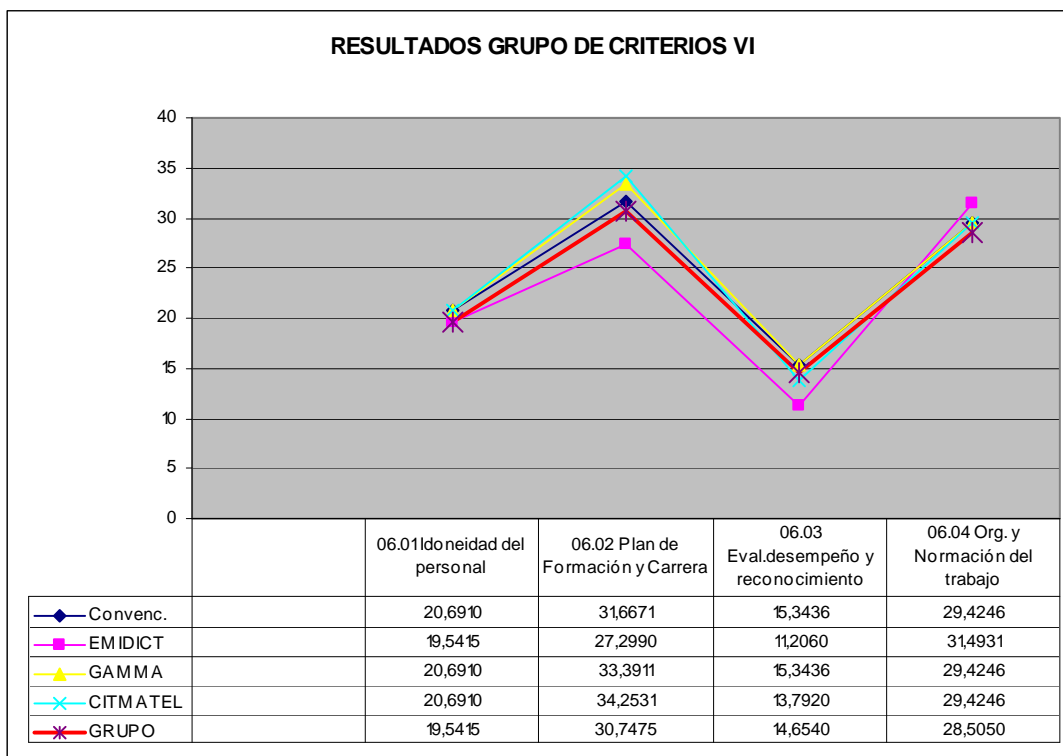
Las Empresas evaluadas fueron:

1. **Convenciones Capitolio.**
2. **EMIDICT**
3. **Inversiones Gamma SA.**
4. **CITMATEL**

AREA CLAVE CAPITAL HUMANO:

El papel decisivo de las personas para crear y explotar los activos tangibles e intangibles de la organización es considerado como algo clave en el Modelo y Sistema de Evaluación de las empresas cubanas. Como parte importante de los activos intangibles, el capital humano está referido al conocimiento implícito o tácito que es útil para la empresa y poseen las personas, así como de su capacidad de aprender, y es también la base que genera otros tipos de capital intelectual. La evaluación de este grupo de criterios se hace considerando los procedimientos de reclutamiento, selección e incorporación de las personas; el proceso de formación, el nivel de capacitación con fuerzas propias y el proceso de aprendizaje en la empresa; la organización y normación del trabajo, así como la evaluación del desempeño y el reconocimiento de las personas.

VALOR PONDERADO OBTENIDO PARA LOS CRITERIOS DEL GRUPO VI:
CAPITAL HUMANO



En este Grupo de criterios las empresas tienen una brecha promedio de 21,8. Se considera posible un mejoramiento en los aspectos de la evaluación y reconocimiento del desempeño, en la certificación de las competencias del personal y en la organización y difusión del conocimiento

- **OACE CIMEX**
- **Sucursal CIMEX Matanzas**

En la **evaluación por terceros** realizada en junio de 2007 a la Sucursal CIMEX Matanzas, de acuerdo con las evidencias comprobadas en este ejercicio, obtuvo una calificación de **EMPRESA EFICIENTE**, con una calificación ponderada de **78,27** puntos y una Brecha de **21,73** puntos. En correspondencia con este análisis, se encontró que los requisitos en los cuales la empresa debería trabajar para resolver el 70% de la Brecha, son los siguientes:

Requisitos recomendados como priorizados para resolver el 70% de la Brecha

| | Brecha | BrechaAcum |
|--|---------------|----------------|
| 60 Mejoras evaluación del desempeño | 1.9444 | 1.9444 |
| 65 Seg. laboral y salud en el trabajo | 1.4583 | 3.4028 |
| 47 Aprov. capacidades tecnológicas | 1.1667 | 4.5694 |
| 48 Ing. y dominio proc/productivos | 1.1667 | 5.7361 |
| 57 Certif competencias del personal | 1.1667 | 6.9028 |
| 67 Premios de calidad | 1.1667 | 8.0694 |
| 68 Premio y Recon ambiental | 1.1667 | 9.2361 |
| 36 Conformidad satisfacción clientes | 1.1111 | 10.3472 |
| 44 Reg. y reputación de las marcas | 0.7292 | 11.0764 |

| | | |
|------------------------------------|--------|---------|
| 64 Medio ambiente | 0.7292 | 11.8056 |
| 66 Gestión de la calidad | 0.7292 | 12.5347 |
| 49 Result/innovat/organizacionales | 0.6667 | 13.2014 |
| 58 Orgnz y difusion conocimiento | 0.5000 | 13.7014 |
| 59 Evaluac y reconoc del desempeño | 0.4167 | 14.1181 |
| 24 Capacidad trab. en equipo | 0.3704 | 14.4884 |
| 71 Cump Plan Misiones Tpo Guerra | 0.3704 | 14.8588 |
| 50 Result. innovativos procesos | 0.3333 | 15.1921 |
| 34 Opinión clientes | 0.3241 | 15.5162 |

Los resultados obtenidos por Grupos de Criterios para la SUCURSAL CIMEX MATANZAS, son los siguientes:

| | Peso | Val.Pond. | VPondMax | Brecha |
|---------------------------------------|---------------|----------------|-----------------|----------------|
| SUCURSAL | 1.0000 | 78.2692 | 100.0000 | 21.7307 |
| 01. EFECTIVIDAD | 0.0556 | 4.3351 | 5.5556 | 1.2205 |
| 02. ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO | 0.1111 | 9.8519 | 11.1111 | 1.2593 |
| 03. PLANEAMIENTO Y CONTROL | 0.0556 | 4.8426 | 5.5556 | 0.7130 |
| 04. CAPITAL RELACIONAL. MERCADOTECNIA | 0.1667 | 13.4755 | 16.6667 | 3.1911 |
| 05. CAPITAL ESTRUCTURAL TECNOLOGÍA | 0.1667 | 12.6667 | 16.6667 | 4.0000 |
| 06. CAPITAL HUMANO | 0.2222 | 17.2086 | 22.2222 | 5.0136 |
| 07. IMPACTO EN LA SOCIEDAD | 0.1667 | 11.1667 | 16.6667 | 5.5000 |
| 08. DEFENSA | 0.0556 | 4.7222 | 5.5556 | 0.8333 |

En el Grupo de criterios de Capital Humano la Sucursal tiene una brecha de 5.0136. Se trabaja en estos momentos en la actualización de los perfiles de competencia. No se han desarrollado análisis del comportamiento de la retención. Se considera posible un mejoramiento en las áreas de formación y capacitación vinculada a los puestos de trabajo ya que no se muestran evidencias de que se controle su cumplimiento. La evaluación del Desempeño se realiza mensualmente y existe un sistema automatizado para la realización de la misma. En opinión del Equipo Externo Evaluador este proceso, realizado de esa forma, tiende a ser formalista, lo que puede impedir que se logren los objetivos deseados.

- **OACE MINCONS**
- **Grupo Empresarial de la Construcción Varadero (GECV)**

El grupo empresarial de Construcción en Varadero esta compuesto por siete empresas

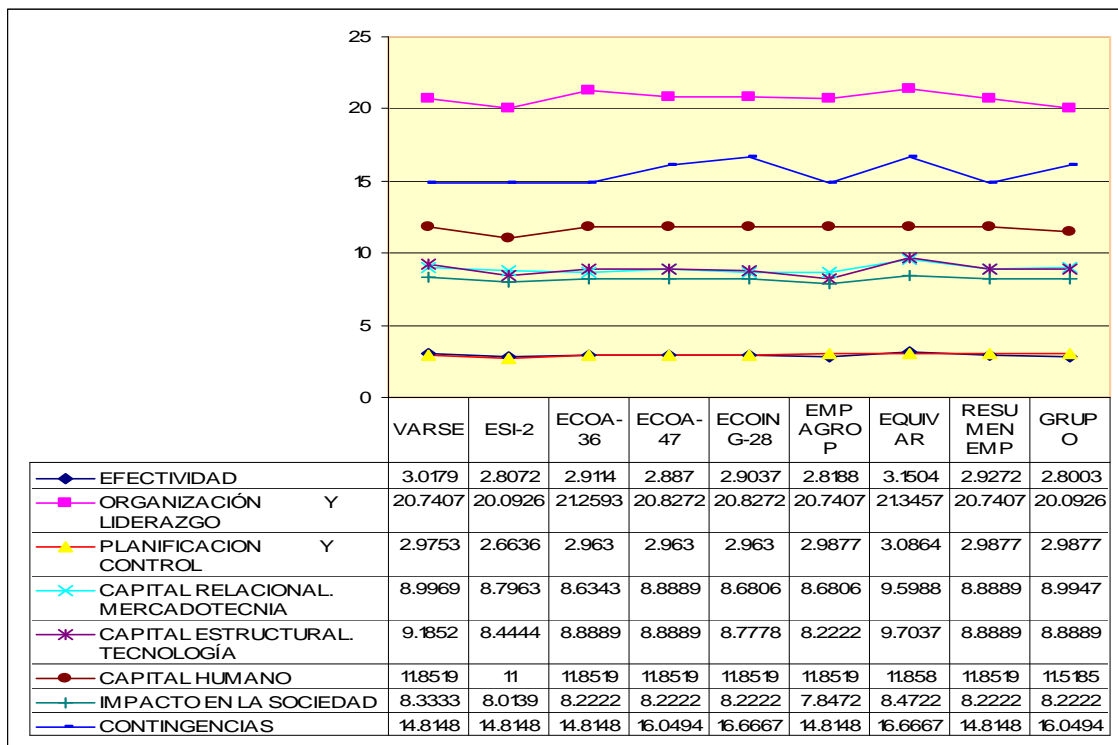
Las categorías obtenidas como resultado de la autoevaluación asistida realizada en **Diciembre de 2005 fue de 79,8**, en cada empresa fueron las siguientes:

| EMPRESA | CATEGORIA | PUNTOS | BRECHA |
|-------------------|-----------|--------|--------|
| ESI-2 | EFICIENTE | 76.63 | 23.37 |
| ECO A-47 | EFICIENTE | 80.08 | 19.92 |
| ECO A-36 | EFICIENTE | 79.54 | 20.45 |
| ECOING 28 | EFICIENTE | 80.89 | 19.1 |
| EQUIVAR | EFICIENTE | 83.88 | 16.11 |
| VARSE | EFICIENTE | 79.92 | 21.08 |
| AMP. AGROP | EFICIENTE | 77.96 | 22.03 |

La calificación obtenida por las empresas del Grupo GEC- Varadero en esta **Autoevaluación Asistida**, siguiendo la metodología aprobada por el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial, GEPE, ha sido en todos los casos la de **EMPRESA EFICIENTE**, teniendo en cuenta la puntuación obtenida al evaluar cada requisito.

Requisitos que coincidieron con una brecha importante en todas las empresas

- 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
- 7.24.67 Premios de calidad
- 7.24.68 Premio y Reconocimiento ambiental
- 2.6.20 Conocimiento de la estrategia y planes de acción
- 2.6.21 Evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos
- 4.11.36 Conformidad y satisfacción de clientes
- 5.16.47 Aprovechamiento de las capacidades tecnológicas



CAPITAL HUMANO:

En el Grupo de criterios *de Capital Humano* las empresas tienen una brecha promedio de 0.3909. Se considera posible un mejoramiento en los aspectos de la evaluación y reconocimiento del desempeño, en la certificación de las competencias del personal y en la organización y difusión del conocimiento.

- **OACE MINTUR**
- **Empresa de Servicios Informáticos Especializados, GET**

El Equipo externo evaluador considera que en la autoevaluación asistida realizada en mayo del 2007 la Empresa GET ha obtenido calificación de **EFICIENTE** en los siguientes requisitos de evaluación:

- 24 Capacidad de trabajo en equipos
- 56 Plan de formación y de carrera
- 59 Evaluación y reconocimiento del desempeño
- 60 Mejoras en la evaluación del desempeño.

El Equipo externo evaluador considera que la Empresa GET ha obtenido calificación de **EN VÍAS DE LA EFICIENCIA** en los siguientes requisitos de evaluación:

- 22 Nivel de comunicación y compromisos
- 25 Plan anual empresarial
- 49 Resultados innovativos organizacionales
- 50 Resultados innovativos de procesos
- 51 Resultados innovativos de productos
- 55 Perfiles de puestos y personas
- 57 Certificación de competencias del personal
- 58 Organización y Difusión del conocimiento
- 61 Organización del Trabajo
- 62 Normación del Trabajo
- 65 Seguridad laboral y salud en el trabajo

En resumen, el resultado de la Evaluación expresa que la Empresa de Servicios Informáticos Especializados, GET cumple con las condiciones exigidas para considerar que ha obtenido evaluación de **EMPRESA EFICIENTE con 71,93 puntos** en correspondencia con la Metodología de Evaluación del Modelo y Sistema de Evaluación de la Empresa Cubana de Alto Desempeño, MYSIVALE.

Conclusiones:

La muestra escogida ha sido intencional ha solicitud de los OACES:

En las evaluaciones realizadas, 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 estrategias de capital humano, evidencia 59
- Es significativo en el requisito 52, diagnosticar en el 70 % de las evaluaciones carencia de un procedimiento de certificación por competencias
- En el requisito 56, es significativo en un 79 % la ausencia del plan de carrera.
- En el requisito 61, solo un 21 % realizan estudios de organización del trabajo.
- En el requisito 62, solo en un 35 % se han actualizado las normas de trabajo.
- En el requisito 73, en el 100 % de las evaluaciones aplica el sistema de pago en correspondencia con su trabajo. Comprobándose como evidencias: Reglamento del Sistema de pago, Reglamento del Sistema de estimulación, Indicadores de trabajo y salario.
- En este requisito es necesario la búsqueda de la correlación del salario medio y los indicadores de productividad,(requisito 5)
- El nivel de desarrollo de las empresas en el área clave capital humano dependen también del OACE al que pertenecen, por lo deberá recogerse en las evaluaciones como variable de medición.

Anexo. 1 Criterios y requisitos del MYSIVALE relacionados con la estrategia de gestión del capital humano.

02. ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO

| Criterios | Requisitos |
|--------------------------------------|---|
| 2.6.- PROCESOS DE DIRECCIÓN | 2.6.20 Conocimiento de la estrategia y planes de acción 2.6.21 Evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos |
| 2.7.- CONDUCTA Y COMUNICACIÓN | 2.7.22 Nivel de comunicación y compromisos 2.7.23 Reconocimientos de directivos, especialistas y funcionarios |

03. PLANEAMIENTO Y CONTROL

| Criterios | Requisitos |
|------------------------------------|--|
| 3.8.- PLANES | 3.8.25 Plan anual empresarial 3.8.26 Plan de acciones para cumplir los objetivos estratégicos |
| 3.9.- MEDICIÓN Y EVALUACIÓN | 3.9.31 Cumplimiento del plan de acciones 3.9.32 Cuadro de mando integral |

06. CAPITAL HUMANO

| Criterios | Requisitos |
|---|--|
| 6.19.- Idoneidad del personal | 6.19.54 Incorporación y retención del personal 6.19.55 Perfiles de puestos y personas |
| 6.20.- Formación | 6.20.56 Plan de formación y de carrera 6.20.57 Certificación de competencias del personal 6.20.58 Organización y Difusión del conocimiento |
| 6.21.- Evaluación y reconocimiento del capital humano | 6.21.59 Evaluación y reconocimiento del desempeño 6.21.60 Mejoras en la evaluación del desempeño |
| 6.22.- Organización y normación del trabajo | 6.22.61 Organización del Trabajo 6.22.62 Normación del Trabajo 6.22.63 Vinculación del salario a los resultados |