

**UNIVERSIDAD AGRARIA DELA HABANA
FRUCUOSO RODRÍGUEZ PEREZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
GRUPO DE TEORIA Y TECNICAS DE DIRECCIÓN**

MONOGRAFÍA

**Implementación del Sistema Integrado de Gestión de
Capital Humano (SIGCH) en las empresas cubanas
contemporáneas**

AUTOR: ARMANDO JESUS PIEDRA NORIEGA

NOVIEMBRE / 2009

I. INTRODUCCIÓN.

Una de las características que distingue el siglo XXI es la aceleración de la evolución tecnológica y social, lo que demanda la permanente necesidad de asimilación de nuevas tecnologías, procesos de trabajo y procedimientos de gestión. En tal sentido se han producido transformaciones en el modelo gerencial, donde se destacan dos elementos fundamentales, por una parte la adopción de una filosofía participativa en la toma de decisiones y por otra el reconocimiento del papel protagónico de las personas en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En correspondencia ha evolucionado también la concepción en el tratamiento a los trabajadores, donde la tradicional Administración de personal fue sustituida por la Gestión de Recursos Humanos, que evolucionó hacia Gestión de Recursos Humanos basada en competencias y en la actualidad se generaliza la concepción del Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano.

Nuestro país, ha incrementado el nivel cultural general del pueblo y por ende de los trabajadores, reúne condiciones, por la calificación de la fuerza de trabajo, para la aplicación de un Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano.

Todavía es insuficiente el nivel de organización del trabajo alcanzado en nuestras instituciones laborales, unido a la novedad del tema, y al hecho de que no existe una definición acerca de las formas más adecuadas de implementación, constituyen indicativos de la pertinencia de **fundamentar la necesidad de adoptar dicho sistema integrado, así como del diseño de las vías para su aplicación.**

En todo caso para ello es fundamental la educación de los trabajadores, “En este contexto, la formación debe ser un recurso primordial de la organización para adaptarse con agilidad y mantener su posicionamiento competitivo.” (Ramírez del Río [s.a.]

II. DESARROLLO.

II.1. Antecedentes de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH)

El hecho de que el hombre es un ser social, constituye una verdad universalmente aceptada, a partir de la cual se reconoce la importancia que tiene la vida en sociedad y las relaciones sociales, para el logro de objetivos comunes y para el desarrollo del ser humano en general.

Esta premisa constituye el punto de partida para aceptar que la Administración surge con el hombre y para suponer que la necesidad de coordinar esfuerzos para las actividades asociadas a la supervivencia, tales como la caza de los grandes mamíferos, la pesca, la recolección o la protección de la propiedad, la familia, la horda, la comunidad, se constituyó en el factor desencadenante de la especialización del trabajo y en la manifestación primera del trabajo de dirección.

No obstante, el surgimiento de la Administración como ciencia, se produce en el período comprendido entre finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, propiciado por la necesidad de organizar el trabajo en la industria naciente, como consecuencia de la aplicación de los descubrimientos de la Revolución Científico Técnica, fundamentalmente de la máquina de vapor.

Como consecuencia, la concepción de Administración de Personal, caracterizó el tratamiento a los trabajadores en una época en que “no se les pagaba para pensar”; posteriormente se asumió la Administración de Recursos Humanos, que con el desarrollo de la dirección estratégica devino en Gestión de los Recursos Humanos, la cual ha evolucionado a Gestión de Recursos Humanos basada en competencias.

Sin embargo es importante destacar que en la actualidad se utilizan muchas de las formulaciones y técnicas de las Escuelas y Teorías originarias, en una interacción que persigue un equilibrio entre el estilo directivo centrado en los hombres y el centrado en

el trabajo, enfoque que este autor considera acertado en el ejercicio de una adecuada teoría y práctica de la dirección.

Desde las ideas de Taylor y Fayol, y hasta nuestros días, las empresas se han visto sometidas a vertiginosos y continuos cambios, no sólo tecnológicos y productivos, sino también en las técnicas y criterios de gestión, en un intento por establecer los procedimientos administrativos adecuados para maximizar los beneficios y minimizar los costos, en un ambiente sociopsicológico de cooperación para potenciar la calidad.

En tal sentido, Harper & Linch, asegura que “la tradicional concepción de la empresa como un simple organismo de producción, ha dejado paso a un nuevo enfoque en el que al factor económico productivo, viene a unirse otro de tanta o mayor importancia: el factor humano. De este modo la empresa ya no se considera mera unidad productiva, sino que ya se habla de unidad económica y social, o según algunos autores, de comunidad de trabajo.” (Harper & Linch,1992)

Este punto de vista se ha generalizado en la gerencia contemporánea, incluso se habla de capital y potencial humano, de talento humano y de la necesidad de incluir su rentabilización como un objetivo de las empresas, o sea: “Se trata de conseguir y contar con el personal más cualificado, profesionalizado y competitivo posible”, (Harper & Linch. 1992), lo que sin lugar a dudas, potenciará el cumplimiento de la misión y la capacidad de cambio institucional.

Las entidades e instituciones contemporáneas deben constituir organizaciones formadas por personas con una filosofía común, debidamente consensuada, caracterizada por la eficacia y la satisfacción laboral; de lo que se deduce que los recursos humanos (RRHH) son tan importantes para la organización que no pueden separarse de la función directiva general, por lo que la Gestión de Recursos Humanos (GRH), es tarea de todos.

En correspondencia con estas tendencias existen diferentes rasgos que caracterizan la etapa actual de GRH, entre los que es oportuno destacar los siguientes, en correspondencia con los intereses investigativos:

- Los RRHH son el recurso más importante en el siglo XXI.
- Los RRHH y su formación son una inversión, no un costo.
- La GRH es una función integral y proactiva de la empresa (en constante interacción con el entorno).
- La GRH enriquece la polivalencia y la participación de los empleados.
- El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son objetivos inmediatos y fundamentales de la GRH. (Cuesta, 2000).

En cuanto a la definición de GRH se aceptan los criterios de J. R. Capó, por su experiencia en el diseño e implementación de estos sistemas en Instituciones de la Educación Superior, el cual plantea que: “La gestión de recursos humanos consiste en el PROCESO de PLANEAR, RECLUTAR, SELECCIONAR, CAPACITAR, DESARROLLAR, MOTIVAR, ESTIMULAR, CONTROLAR Y EVALUAR EL DESEMPEÑO del potencial humano de la organización con vistas al logro de sus objetivos.” (Capó, 2006).

Por tanto la GRH contemporánea es un sistema para el funcionamiento, desarrollo y movilización de las personas que la organización necesita para alcanzar la misión y los objetivos, que interactúa con el entorno interno y externo, y que es producto de la evolución del modelo gerencial de la autocracia, el individualismo y el continuismo a la participación, el trabajo en grupos, la innovación, la proyección estratégica, la dirección por valores y la gerencia del conocimiento.

II.1.1. Dirección de personal.

El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, utilizado para formar las estructuras organizacionales se tornó rígido y poco apto para acompañar los

cambios y las transformaciones del ambiente. Las organizaciones intentaron construir nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes. Es por ello que la cultura organizacional imperante en las empresas dejó de privilegiar las tradiciones antiguas y obsoletas y pasó a concentrarse en el presente, dando paso a la innovación y al cambio de hábitos y de maneras de pensar y actuar.

La función de personal surge, se desarrolla y evoluciona durante los últimos cien años hasta convertirse en una de las áreas más dinámicas e importantes de la organización. Esta evolución se manifiesta en el contexto industrial; de esta forma, la función de personal está condicionada por los continuos cambios e influencias que la industrialización ha producido en las organizaciones y la sociedad. “En este sentido su aparición se vincula con la segunda revolución industrial. Entre los cambios estructurales y tecnológicos que generó la segunda revolución industrial destaca el nacimiento y difusión de los postulados de la organización científica del trabajo” (González [s.a.]

No cabe duda alguna hoy en día, acerca de la relevancia del factor humano en la Empresa. Ya parece estar lejos, y totalmente trasnochada, la concepción del factor humano como factor de producción cuyo costo se intentaba minimizar, y la perspectiva actual es la de un “capital humano” en el cual se invierte cada vez más, pero también, un recurso cuyo papel motor se reconoce en el intento de aumentar la competitividad de la Empresa, buscando sinergias entre lo económico y lo social.

El estudio sistémico de la función de personal “nos permite una forma más amplia de enfocar la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos. Este concepto es útil en el sentido de visualizar no solo los factores ambientales internos y externos como un todo integrado, sino también el lugar y las funciones de los subsistemas que lo componen” (Chiavenato, [s.a.]).

A consecuencia de que el factor humano se tornó más activo, y su importancia creció, la dirección de personal fue incorporando más funciones y asumiendo más decisiones, llegando a lo que podríamos denominar moderna dirección de personal.

Con el transcurso del tiempo el concepto de Relaciones Industriales cambió de manera radical y sufrió una gran ampliación pasando, alrededor de los años de 1950, a ser denominado Administración de Personal. “Ahora no sólo debía mediar para reducir los conflictos, sino administrar las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y solucionar los conflictos que se presentaran de modo espontáneo” (Martínez, 2000).

Valeria (2004), plantea que “la Administración de Personal es el proceso de administración aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.

La administración de personal, expresa Fernández (2007), “consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo en sí mismo”.

Por su parte, Fernández y López (2000), exponen que: “El propósito de la administración de personal es el mejoramiento de la contribución productiva del personal a la organización, en un marco de acciones éticas y socialmente responsables”.

A partir de los años 80, la necesaria toma de conciencia de que los factores intangibles (personal, clientes, y sociedad) tienen un alto peso en la formulación e implementación de estrategias, así como factor estratégico dada su capacidad para ayudar a fortalecer la competitividad y el desarrollo de la Empresa en un entorno turbulento lleva a la implantación de la Dirección de Recursos Humanos (DRH), tal y como se concibe hoy.

Como se puede apreciar, las definiciones anteriores, a pesar de ser planteadas por diferentes autores, mantienen la idea central de que la Administración de Personal actúa sobre dos elementos: la organización y los trabajadores.

II.1.2. Administración de Recursos humanos.

Poco después, alrededor de la década de 1960, la concepción volvió a ampliarse. La legislación laboral permaneció inalterada y se tornó gradualmente obsoleta, puesto que los desafíos organizacionales crecieron de modo desproporcionado. Las personas pasaron a ser consideradas recursos indispensables para el éxito organizacional y eran los únicos recursos vivos e inteligentes con que contaban las organizaciones para enfrentar los desafíos que se presentaran.

La tecnología experimentó un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que participaban en éstas. Según Palenzuela (1998), “tradicionalmente el factor humano en las organizaciones era objeto de un enfoque casi administrativo, quedando las funciones de gerencia de personal limitadas a altas y bajas, seguridad social y otros”.

La DRH ha pasado por una serie de etapas hasta culminar en su actual concepción. La primera fue la dirección de personal clásica, la cual realizaba una tarea administrativa” (Peretti, 1987).

Según Cabrera (2005), “El mundo seguía cambiando y los cambios eran cada vez más veloces y acelerados. En este proceso de transformación, fueron incidiendo varios factores, entre los que se encuentran:

1. De las tareas concretas y repetitivas que debían realizar los operarios en sus puestos de trabajo, se pasa al diseño de trabajos multidimensionales en los que los miembros de la organización comparten las responsabilidades con los resultados finales.

2. El trabajador va dejando de ser una persona controlada y obligada a regirse por normas establecidas para convertirse en un sujeto que toma sus propias decisiones, se autocontrola y elabora sus propias reglas.
3. Se pasa del entrenamiento en el puesto de trabajo a la formación y el desarrollo como procesos que permiten un más elevado desempeño, como garantía de competitividad.
4. Los sistemas de retribución se hacen más complejos.
5. Las estructuras organizacionales son cada vez más planas y se perfecciona la comunicación; así como el liderazgo, la motivación y la participación conjunta en la toma de decisiones.
6. Rápida transformación de la tecnología que provoca innumerables cambios en una organización.
7. Cambios en el tamaño de una organización que condiciona su complejidad.
8. Creciente normativación laboral que condujo a su sistematización en el Derecho Laboral y con ello la presencia de un personal especializado.

Estos y otros aspectos definen el contexto en que se iba desarrollando la función de personal. “Así, surgió el concepto Administración de Recursos Humanos (ARH), que aún sufría el vicio de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos, cuyas actividades debían planearse y controlarse de acuerdo con las necesidades de la organización”. (Chiavenato, 2002)

Según lo planteado por Baggeni (2003), “La ARH es una especialidad que surgió con el crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de las tareas ocupacionales. La ARH trata del adecuado aprovisionamiento, de la aplicación, del mantenimiento y del desarrollo de las personas en las organizaciones”.

Chiavenato (1993), hace un análisis más profundo ya que considera “La ARH como un área interdisciplinaria que influye conceptos de Psicología Industrial, Derecho de Trabajo, Ingeniería de Seguridad, Medicina del Trabajo, Ingeniería de Sistemas, Cibernética, con una gran multiplicidad de campos del conocimiento y tratando asuntos

referentes tanto a aspectos internos de la organización, como aspectos externos o ambientales”.

En la era de la información, las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación y turbulencia. Los productos y servicios se adaptan de manera continua a las exigencias y necesidades de los clientes. Las personas, junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convierten en la base principal de la nueva organización. En estas circunstancias, la antigua ARH dio lugar a un nuevo enfoque: la Gestión de Recursos Humanos (GRH) o Gestión del Talento Humano (GTH).

II.1.3. Gestión de Recursos Humanos.

La época actual aparece como un escenario que impone, como principal factor de competitividad, una gestión eficaz de los recursos humanos; lo que hace que una organización sea diferente de otra y condiciona su supervivencia.

Mc Gregor (1960), adelantó elementos básicos de la hoy conocida GRH en su obra “El lado humano de la Empresa”, que puso de relieve la importancia del hombre en la consecución de los objetivos de cualquier empresa de éxito.

Tannenbaum y Davis (1969), señalan que “Las actitudes del ser humano común y corriente para crear, progresar, colaborar y producir (en el sentido pleno del término) son mucho mayores de lo que se ha reconocido” y haciendo referencia a Mc Gregor vaticinaban: “es posible que la próxima mitad del siglo traiga consigo los cambios sociales más espectaculares en la historia del hombre”.

Ambos autores en fecha tan lejana como 1969 ya exponen un grupo de valores y principios que relacionan la actividad del hombre y las organizaciones de forma compatible, pudiendo existir utilidad para ambos y coincidiendo con algunos

postulados de Mc Gregor en su teoría “Y” sobre la naturaleza humana, que tiene plena vigencia. Dentro de esos valores y principios se destacan los siguientes:

- Eliminación del concepto de que el hombre es esencialmente malo y tendencia a considerarlo básicamente bueno.
- Eliminación de las valoraciones negativas de las personas y tendencia a convencerse de que son seres humanos.
- Eliminación del concepto de que las personas son inmutables y tendencia a considerar que están en formación.
- Eliminación de la resistencia y el temor a las diferentes individuales y tendencia a aprovecharlas.
- Eliminación del concepto de “ponerse a tono con los demás y hacerles el juego” y tendencia a la conducta sincera y auténtica.
- Eliminación de la desconfianza hacia los demás y tendencia a confiar en ellos.
- Eliminación del temor de exponerse a riesgos y tendencia a afrontarlos.

Estos principios y valores se han considerado como elementos que afectan en el orden teórico-práctico, las relaciones y resultados del trabajo hombre-empresa y el hecho de implantarlos es, sin lugar a dudas, un indicio del deseo de aplicar nuevas fórmulas para beneficio común.

En resumen, la evolución de la GRH planteada por Chiavenato (2002), en tres etapas trascendió de la siguiente forma:

	Era de la industrialización Clásica	Era de la Industrialización	Era de la Información
Periodos	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Burocrática, funcional, piramidal, centralista, rígida e inflexible. Énfasis en los órganos.	Mixta, matricial, con énfasis en la departamentalización por productos y servicios o unidades estratégicas de negocios	Fluida, ágil y flexible; totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales

Cultura organizacional predominante.	Teoría X. Enfoque en el pasado, en las tradiciones y en los valores conservadores. Énfasis en el mantenimiento del statu quo. Valoración de la tradición y la experiencia.	Transición: enfoque en el presente y en lo real. Énfasis en la adaptación al ambiente. Valoración de la renovación y la revitalización.	Teoría Y. Enfoque en el futuro y en el destino. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valoración del conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales	Variable, imprevisible, turbulento, con grandes e intensos cambios
Modos de tratar con las personas	Las personas elaboran productos inertes y estáticos. Énfasis en las normas y en los controles rígidos para regular a las personas.	Las personas son recursos organizacionales que deben ser administrados. Énfasis en los objetivos organizacionales para dirigir a las personas.	Las personas son seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Énfasis en la libertad y en el compromiso para motivar a las personas.
Administración de Personas.	Relaciones Industriales	Administración de Recursos Humanos	Gestión del Talento Humano

Fuente: Chiavenato, Idalberto, 2002, p. 36

Haciendo referencia a esta etapa Harper y Lynch plantean: “Durante años se ha considerado el factor humano como un simple gasto de personal, imputable al proceso productivo. En la actualidad, todos somos conscientes de que una empresa es una organización de personas que trabajan con el fin de conseguir metas propuestas con anterioridad, consideradas como un factor productivo imprescindible e incluso en

ocasiones insustituible, por lo que debemos incidir en el factor humano de manera que elevemos la producción al mínimo coste y hacer de ello la clave del éxito.”

Por su parte Ulrich y et. al. (2000), expresaron: “El papel esencial de la GRH es crear un entorno en el que los empleados estén comprometidos con el éxito de la empresa que los contrata. Consiste en desarrollar formas de unión con la gente, que les haga querer trabajar y contribuir.”

Dessler (1998), citado por Chiavenato (2002) considera que “La GRH es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.

En el siguiente cuadro se establece una comparación entre la Administración de Personal y la Gestión de Recursos Humanos. (Puchol, citado por Capó 2000).

Administración de Personal	Gestión de Recursos Humanos
Función burocrática, estática, micrororganizacional	Directiva, dinámica, macrororganizacional, en transformación.
Mantenimiento y control de los puestos de trabajo	Desarrolla y flexibiliza los sistemas de trabajo.
Ciclos a corto plazo	Ciclos a largo plazo.
Orientación táctica	Orientación estratégica.
Decisiones y respuestas rápidas.	Decisiones y respuestas a más largo plazo.

Fuente: adaptado de Capó, J, R, 2000, p.6

Cuesta (1997), en su libro “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”, resume los elementos más recientes de la GRH, nos da una cabal comprensión de la necesidad del enfoque sistémico integral exigido por la actual GRH, que tiene como base la tecnología de las tareas, comprendiendo tanto el sistema de trabajo como el sistema

logístico y todo ello rectorado por la dirección estratégica y la cultura organizacional que se asuma.

II.1.4. Gestión de Recursos Humanos basada en competencias.

“La Gestión por competencias constituye desde finales el siglo XX, una nueva concepción para la preparación de los trabajadores que es considerada por muchos como superior a la Capacitación (Cuesta, 2000); (Hernández, 2006) y es objeto de gran atención por especialistas de la Educación, la Psicología y la Administración”.

En el contexto del análisis de las competencias en sí, lo realmente importante es precisar cómo se puede desarrollar un sistema que, teniendo en cuenta las diferencias individuales, permita ayudar a todos y que esto contribuya al progreso de las personas y por ende al de la organización. Sin lugar a dudas, ese sistema tiene que basarse en la Gestión por competencias como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio.

La GRH puede considerarse como una función que asegura la gestión de competencias de la empresa al desarrollar políticas, estrategias y prácticas para adquirirlas, estimularlas y desarrollarlas. Estas son las tres misiones esenciales para aplicar la estrategia de la empresa. Todo ello a fin de lograr la plena participación de los RH en la acción estratégica de la Empresa.

II.2. Tendencias actuales. Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano.

Constituye un reto lograr un desempeño laboral superior para alcanzar la máxima eficacia y eficiencia de las organizaciones de producción y servicios para el sostenido desarrollo económico y social del país, en este contexto, la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior.

Sánchez (2005), dice que “nos ha tocado vivir en la era de la competitividad y la globalización en las que las empresas se ven obligadas a apostar por las innovaciones socio-tecnológicas, como fuente generadora de ventajas competitivas, con las consiguientes resistencias que ello lleva implícitas”.

Considerando que las empresas de éxito en el mundo contemporáneo dan un alto valor a sus recursos humanos como elemento básico para alcanzar sus objetivos, pero encaminados al desarrollo de procesos integrados que permitan lograr polivalencia o multihabilidades en los empleados y en las estructuras organizativas, con un enfoque sistémico y atendiendo a las interacciones con el entorno.

Cuesta (1997) enfatiza en la necesidad de dar un enfoque sistémico e integral a la GRH basado en la tecnología de tareas (sistemas de trabajo y aseguramiento), la dirección estratégica y la cultura de la organización. Este autor caracteriza la GRH en el mundo actual como sigue:

- Los Recursos Humanos (RH) se constituirán a inicios del siglo XXI, en el recurso competitivo más importante.
- Los RH y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y además, de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico con base en la tecnología de las tareas (análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo y diseños de sistemas logísticos).
- La GRH eficiente ha superado el taylorismo, enriqueciendo la polivalencia y la participación o implicación de los empleados en todas las actividades.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, son objetivos inmediatos y fundamentales de la GRH.

- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
- El desafío fundamental de la GRH es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

Coincidiendo en gran medida con estos criterios, Montero (1998), en su trabajo “Tendencias en la GRH en la entrada del siglo XXI”, (...) “la educación y las habilidades de la fuerza de trabajo continuarán siendo el arma competitiva dominante, por encima de los recursos naturales, financieros y la tecnología”(…)

Podemos resumir diciendo, (...)que dentro de los factores que determinan el éxito organizacional se le atribuye un peso decisivo a la GRH concebida como sistema, por lo que es una condición indispensable (...), la definición sobre la misma: “La GRH son todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización”. (Cuesta, 1997).

Considerando lo antes expuesto por el autor y partiendo de que un sistema es la suma de las partes integrantes que lo componen, enlazados entre sí formando un “todo”, podemos definir como SGRH, la suma de las partes que integran todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización, enlazados entre sí formando un “todo”.

II.2.1. Experiencia cubana.

En Cuba estas transformaciones Inciden directamente sobre la Gestión de Recursos Humanos, que se constituye en el componente más delicado y complejo de la dirección y que enfrenta con frecuencia grandes obstáculos y resistencia al cambio. Éste constituye uno de los principales desafíos de la Gestión de Recursos Humanos en la actualidad que genera la necesidad de adquirir nuevas competencias en cuanto a cómo gerenciar los Recursos Humanos en tiempo de incertidumbre e inestabilidad.

La implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de las organizaciones al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior. En nuestro país el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) en colaboración con otros Ministerios ha trabajado intensamente en la elaboración de las Normas Cubanas y otros documentos normativos, (NC 3000/2007).

Según se plantea en la Norma Cubana 3000/2007, este documento es aplicable a cualquier organización independientemente de su tipo, tamaño o sector de la economía al que pertenezca interesada en el entendimiento de la terminología utilizada en la gestión integrada de capital humano.

La importancia de esta norma consiste en que está dirigida a lograr una gestión integrada de capital humano y unificar la terminología utilizada en esta materia. El **capital humano** es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad del grado de formación y productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.

A partir de ese uso inicialmente técnico, se ha extendido para designar el conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica. Igualmente se habla de modo informal de mejora en el capital humano cuando aumenta el grado de destreza, experiencia o formación de las personas de dicha institución económica.

El concepto actual extendido de Capital Humano no ha variado mucho en los últimos años, aunque se ha tratado de mejorar, pero desde hace cinco décadas fue definido como “el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo” (Becker 1964), o (...) es el aprovechamiento al máximo del aporte humano, que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como parte del Capital (...)

¿Es necesario redefinir el concepto de Capital Humano?, definitivamente sí. El concepto debe referirse a toda la riqueza individual de la persona, a sus conocimientos y capacidades, a sus actitudes, valores, motivaciones e intereses, a su rol en la actividad social de la Organización, no debe simplificarse, trabajando y midiendo el impacto financiero de los “conocimientos, habilidades y destrezas” que se consideran competencias claves o críticas que la Organización necesita para alcanzar los resultados propuestos.

El concepto toma un nuevo matiz, se enriquece el concepto de capital humano, acotándolo a nuestras realidades y Fidel Castro lo define como: “Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia, es además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo”. (Castro (2005),

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) a través de distintos documentos ha orientado considerar cuatro aspectos esenciales sobre la competencia laboral (sistema de competencia laboral) identificación y construcción de competencias laborales (perfiles) capacitación por competencia y certificación de competencia donde las normas ISO 2000 constituye una importante vía. (Martenss, 2002)

La norma ISO 9001/2000 trata la materia de las certificaciones de las competencias laborales, permitiendo a las empresas lograr estadios de certificación de la

competencia laboral que orienta en la actualidad la organización Internacional del Trabajo (OIT) y todo ello acredita competitividad a las empresa.

II.3. Importancia de la preparación de los trabajadores para lograr la efectividad en la implementación de un sistema de GRH.

Un importante papel dentro del SGRH lo desempeña el subsistema de Formación y Desarrollo; pues influye en el resto de los subsistemas, al preparar a los hombres para lograr el cumplimiento de sus tareas actuales y futuras, contribuyendo a su desarrollo y a su mejor integración en la organización.

Aún cuando este subsistema es parte del Sistema de Gestión de Recursos Humano (SGRH), aplicando la relatividad que lleva implícita la teoría sobre sistemas, (donde se plantea que en dependencia del punto de referencia, un subsistema puede ser considerado como sistema en si mismo, y a su vez como subsistema integrante de un sistema mayor), se hará referencia en lo adelante a la formación y desarrollo indistintamente como subsistema, (al ser parte del SGRH) o como sistema en sí.

La **Formación** como el proceso y el resultado cuya función es la de preparar al hombre en todos los aspectos de su personalidad y a partir de la observación de la práctica social asegura que existe un **proceso de formación**, totalizador, cuyo objetivo es preparar al hombre como ser social y que agrupa, en unidad dialéctica, los procesos educativo, desarrollador e instructivo. (Álvarez, [s.a.]

Sin embargo, teniendo en cuenta las regularidades en lo expresado por diferentes autores, se considera como una práctica común, la denominación de CAPACITACIÓN, a este sistema, que contiene dos procesos interrelacionados: Capacitación y Desarrollo.

En Cuba el Decreto Ley No. 45/1981 define en su artículo No.1, que la capacitación técnica de los trabajadores es el conjunto de actividades que llevan a cabo los

organismos y órganos del estado, instituciones, empresas, unidades presupuestadas y organizaciones políticas, sociales y de masas, con el fin de dotar a los trabajadores, a través de las diferentes vías, de los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para desempeñar en forma adecuada y satisfactoria una ocupación determinada. También expresa como concepto de capacitación empresarial “(...) el proceso educativo destinado a la formación sistemática de conocimientos y capacidades propia de las labores administrativas”(..)

Posteriormente, en el 2006, mediante la Resolución 29/06 se define que la **Capacitación**: comprende el proceso de formación de conocimientos, habilidades y actitudes en los recursos humanos, para elevar su nivel de desempeño, dando respuesta a los requerimientos del puesto de trabajo actual. (Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, 2006).

La concepción de Capacitación surge como una necesidad para garantizar la capacidad de respuesta de los trabajadores a las exigencias del mercado y el entorno, en un momento histórico en que para lograr la calidad de los productos y servicios, era necesario el cumplimiento de los requisitos de los clientes y por tanto se necesitaba un trabajador capaz de colaborar en el proceso de identificación de esos requisitos y en la toma de decisiones para la organización del proceso de trabajo, para satisfacerlos.

Según Fernández (2007), (...) en el desarrollo histórico de la Capacitación, se identifican claramente dos momentos que marcan distintos niveles de profundidad y alcance en la preparación de los recursos humanos (...) el primero de ellos corresponde al 2do cuarto del siglo XX, está asociado a la ya referida ARH y contiene un enfoque adaptativo para garantizar la respuesta a los cambios tecnológicos y sociales y las exigencias de los clientes.

El segundo momento de desarrollo de la Capacitación se identifica con la GRH como concepción que se adopta a partir de los años 50 del siglo XX, con la incorporación de elementos sobre planeación estratégica primero y dirección estratégica después, que

confirieron a la capacitación individual un enfoque proactivo, en correspondencia con las perspectivas de desarrollo organizacional.

Así pues, basados en la competencia laboral como la conjugación de la intersección de conocimientos, comprensión de la labor, del entorno, de la organización, de las condiciones de personalidad e inclinaciones personales, orientaremos la formación del personal.

La capacitación y el entrenamiento serán diseñados para desarrollar un empleado competente en el cargo actual y que en el tiempo, teniendo en cuenta sus competencias básicas y su Plan Integral de Desarrollo, se proyecte en una organización competitiva, con un desempeño eficiente en diferentes sectores o actividades.

II.4. La Gestión del progreso del potencial humano como una alternativa para implementar el Sistema integrado de gestión del capital humano.

En correspondencia con los aspectos antes abordados, es necesario lograr la transformación de los trabajadores para convertirlos en capital humano, en cuya transformación resulta imprescindible asumir creencias que se constituyan en el basamento de actitudes más comprometidas con los procesos de trabajo y el logro de la satisfacción del sistema de clientes (interno y externo).

La organización para su desempeño exitoso debe aprender, y aprender exige una correcta transmisión del conocimiento esencial en su interior, tanto el que se desarrolla por medio de la interacción continua entre los miembros de la organización, como el que se desarrolla entre éstos y el ambiente.

Para Prieto (2003), “la dinámica del conocimiento es el resultado de un proceso de intercambio entre los estímulos del entorno, los conocimientos que existen en el sistema interno de la organización y las acciones de sus integrantes; donde esos

conocimientos y acciones son la entrada y salida del flujo de conversión de conocimiento”.

La esencia de dicho aprendizaje radica en que la organización debe ser vista por sus miembros como un sistema abierto; cada uno de ellos debe ser capaz de integrar las funciones de hacer y pensar a todos los niveles organizacionales. También posibilita que sean capaces de percibir e interpretar los acontecimientos que puedan surgir en el entorno, así como actuar en beneficio mutuo.

Estos cambios pueden ser logrados esencialmente a partir de procesos de preparación de las personas, en correspondencia con las exigencias del referido Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano (SIGCH).

En consecuencia con esto, la concepción de Gestión del progreso del potencial humano, se nutre de la concepciones de Capacitación y Gestión por competencias, tomando de esta última como uno de sus soportes fundamentales la filosofía de participación y compromiso integrado de todos los factores en el proceso de trabajo, entendido como “... un proceso bien orientado que parte de la revisión de los elementos estratégicos e incorpora tanto a la Alta Dirección del negocio como al personal de línea” en su implementación. (Domingo y Delgado 2000).

Según Stoner y Freeman, la administración es “... el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de una organización y de utilizar los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos” (Stoner. y Freeman, 1994).

Según Fernández (2007), **Gestión del progreso del potencial humano, se define** como un “proceso estratégico de mejora y perfeccionamiento continuo del desempeño integral de los trabajadores que incluye la planificación, organización, regulación y control de los objetivos y acciones de progreso para satisfacer las exigencias de

competitividad actuales y perspectivas del desarrollo institucional, con alta participación, compromiso y responsabilidad individual”.

Por lo que se puede afirmar: que en la concepción de Gestión del progreso del potencial humano, tomando en consideración el contexto cubano, se integran los enfoques anteriores de preparación de los trabajadores, lo que permite articular la formación técnica, con la personal y la social, considerando el desarrollo integral humano y la formación de una persona reflexiva, creativa e íntegra, con un alto compromiso ciudadano, lo que supera la capacitación tradicional y cualquiera de los enfoques clásicos de competencias.

Las personas tienen dentro de sí una dosis de fuerza o poder disponible en determinadas magnitudes, que en condiciones favorables se libera y emplea con una finalidad determinada, por tanto, las personas que trabajan en una entidad tienen la posibilidad, en aptos o en potencia, según su calificación y capacidad, para desarrollar actividades laborales.

Asegura Fernández (2007), en su denominación de potencial humano, la cual encierra una concepción superior que sobrepasa la dimensión del recurso humano, en tanto, insinúa la capacidad del trabajador, de aportar conscientemente lo mejor de su esfuerzo e intelecto, en función del trabajo, para la creación de bienes y servicios.

En cuanto a la gestión, la define como: “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera” por lo que la gestión es la acción y efecto de realizar distintas tareas conducentes a una finalidad. Integrando estos dos conceptos la gestión del potencial humano constituye un proceso estratégico de mejora y perfeccionamiento continuo de los trabajadores que incluye la planificación, organización, regulación y control de los objetivos y acciones del progreso para garantizar exigencias del desempeño del puesto de trabajo marcado por un ritmo (de progreso) distintivo según las características de cada trabajador.

Se desarrollan acciones dirigidas a modelar un escenario en las empresas que propicien la implantación de normas cubanas relacionadas con la incorporación de la gestión del capital humano, para el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubana, bien tratada en el Decreto Ley No. 252.

Morales (2008), plantea que “la implementación será ante todo, fruto de la labor colectiva, creativa, innovadora, preservante por parte de la dirección de las empresas. Será la expresión de un cambio de mentalidad de roles de los dirigentes empresariales y los trabajadores hacia la toma de decisiones para la solución de problemas”.

Asimismo, asegura el papel de integración de la gestión en capital humano, el incremento de la productividad y la eficiencia. La implementación de un sistema integrado de gestión de capital humano, basado en normas cubanas, en todas las empresas, como una legitima expresión de integración con los otros sistemas de la empresa socialista, para lograr la máxima eficiencia y competitividad.

Por lo tanto, la Gestión del progreso del potencial humano, concibe la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades a partir de cursos y también contiene actividades relacionadas con el fortalecimiento político ideológico y el compromiso social del trabajador, con el comportamiento ciudadano, con el establecimiento de sistemas de trabajo para perfeccionar la actividad laboral cotidiana, de tal manera se perfecciona el desempeño integral del individuo, que implica progreso porque significa avance, vencer retos, perfeccionarse a base de esfuerzo y voluntad, con responsabilidad y compromiso (Fernández, 2007).

III. CONCLUSIONES.

1. Se reconoce la significación que tienen los trabajadores para el desarrollo de cualquier organización, siendo de tal magnitud el desarrollo evolutivo alcanzado (hombre/cosa, hombre/trabajador, hombre/recurso humano, hombre/capital humano), que es imposible el éxito en el sistema empresarial contemporáneo, si no se cuenta con un Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano, que se ajuste a las necesidades y características de las organizaciones.
2. La aplicación del Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano se hace necesario teniendo en cuenta que es importante replantearse el proceso de gestión humana ante la obsolescencia de anteriores sistemas de organización del trabajo, los métodos existentes de selección, capacitación, evaluación del desempeño entre otros no han dado la respuesta efectiva que de ello se ha esperado por lo que esta gestión integrada fundamentada en concepciones y herramientas en un proceso lógico de dirección que nos ayude a mejorar la productividad organizacional y humana.
3. La Gestión del progreso del potencial humano concebida para lograr la preparación de los trabajadores constituye una alternativa para facilitar la implantación del SIGCH en las entidades laborales cubanas.

IV. BIBLIOGRAFIA

Álvarez de Zayas, C. M. s.a. La escuela en la vida. (Didáctica). ¿Qué es la Pedagogía? El objeto y el objetivo. Ciudad de la Habana. M.E.S.

Alpízar, F. R. 2004: Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos. Ciudad de la Habana. 115 h.. Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación). Universidad de la Habana.

Baggeni, Alejandra: "Administración de Recursos Humanos" [en línea] mayo 2003. Disponible en: <http://www.monografía.com>. [Consulta: noviembre, 21 2008]

Becker, G. 1964 , "El capital humano" [en línea] mayo 2003. Disponible en: <http://www.monografía.com>. [Consulta: noviembre, 21 2008]

Cabrera, J. A. 2005. "Sistema de Gestión de Recursos Humanos". Material didáctico. La Habana. Cuba.

Capó, J.R. (2000). "Gestión de Recursos Humanos". Material Didáctico. La Habana. Cuba.

Capó, J. R. (2006). Diplomado: Gerencia empresarial. Gestión de Recursos humanos. La Habana. Universidad Agraria de La Habana. p. 8

Castro, F. (2005). Discurso pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto de 2005.

Cuesta, A. (1997). "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos". ISPJAE, La Habana. Cuba.

Cuesta, A. (2000). Gestión de competencias. Cuba Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE). 125 p. (monografía).

Chiavenato, I. (1993). "Administración de Recursos Humanos" Ed, Altos. México.

Chiavenato, I. (2002). "Gestión del Talento Humano". Mc Graw-Hill. Bogotá. Colombia.

Chiavenato, I. (s/a). "Administración de Recursos Humanos". s/e. Bogotá. Colombia.

Chiavenato, I. 2005. Capítulo 8. En su: Administración de personal y recursos humanos. México. Editorial Mc Graw Hill.

CIDEC. 2004. Competencias profesionales. Enfoques y modelos a debate. Cuadernos de trabajo No. 27. Centro de Investigaciones y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales. Donostia-San Sebastián. España.

Decreto Ley No. 45/1981 "Artículo No 1" en Gaceta Oficial, La Habana, 1981.

Decreto Ley No. 252. Gaceta Extraordinaria No.1 Consejo de Estado. La Habana 2007.

Domingo J. y Delgado M. (2000). Modelo para la gestión holística de competencias [en línea] Octubre 2000. Disponible en: Fernández, A. (2007) Metodología para gestionar el progreso del potencial humano de las SUM en La Habana. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad Agraria de La Habana.

Fernández, J y López, I. (2000). "Gestión y Dirección de Recursos Humanos". Editorial Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias. Madrid.

González, L. s/a “La Dirección de Recursos Humanos en el Horizonte del 2000”. Alta Dirección, España, 204.

Harper y Lynch. (1992). “Manual de Recursos Humanos”. Editorial , La Gaceta de Negocios. Madrid, España. p. 13 – 14.

Harper & Linch. (1992). Manuales de Recursos Humanos No. 7. Formación y comunicación en la empresa. Madrid, España. Edición especial Gaceta de los negocios, Central Artes Gráficas S.A.

ISO 9000: 2000 “Sistema de Gestión de Calidad” Fundamentos y Vocabulario.

ISO 9001: 2000 “Sistema de Gestión de Calidad” Requisitos.

Llanes, W. (2004) La dirección estratégica en la empresa, La Habana, Ed. Centros de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR)

Martens, L. (2002) “De la calificación a la competencia” en revista competencia laboral vol. 6 No. 22 y No. 23 respectivamente. México.

Martínez, H.N.(1998). “La empresa publicitaria: su organización y administración”. Argentina: Macchi.

Mc Gregor, D. (1960). “The Human Side of Enterprise” (El Lado Humano de la Empresa), New York, Ed, Mc Graw-Hill. Citado por Palenzuela, Iris. 998. En Ob. Cit.

Mesa, J. 2006. El modelo Zener: un enfoque sistémico de la capacitación de los recursos humanos en la empresa [en línea]. Disponible en: <http://www.Gestiopolis.com>. [Consulta: octubre 27 2008].

- Montero, R. (1998). "Tendencias en la Gestión de Recursos Humanos en la Entrada del Siglo XXI". Conferencia Primer Taller de GRH, ISPJAE, La Habana. Cuba.
- Morales, A. (2008) Intervención Especial del Ministro Presidente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Disponible en: <http://www.rrhmagazine.com>. [Consulta: octubre 26, 2008].
- Moya, E. A. 2007. Procedimiento para diseñar la capacitación de los directivos en la UEB "Gustavo Machín". La Habana, 96 h.. Tesis (en opción al título de Master en Dirección)—Universidad Agraria de La Habana.
- Navarro, R. 2006. De la formación al desarrollo de las competencias [en línea] Enero de 2006. Disponible en: <http://www.rrhmagazine.com>. [Consulta: octubre 26, 2008].
- Norma Cubana NC 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario
- Norma Cubana NC 3002: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación.
- Palenzuela Iris. (1998) "Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria". Tesis de Maestría. La Habana. Cuba.
- Prieto P. (2003). Una valoración de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador. [Tesis para optar el título de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales]. Valladolid: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valladolid, 2003).

Quezada, H. 2006. Competencias laborales. Identificación de competencias: modelos.
<http://qmasociados.netfirms.com>.

Ramírez del Río, A. s.a. Valorar la Formación. Estudios Financieros No. 151.
España. 193 p.

Resolución 29 (2006) Ministerio del Trabajo y Seguridad Social

Sánchez, J. “Gestión de Recursos Humanos”, [en línea] abril 2005. Disponible en:
<http://www.aulafacil.com> [Consulta: noviembre, 21 2008]

Stoner, J. y Freeman, R. E. (1994). Administración. Editorial Prentice-Hall
Hispanoamericana. Quinta Edición. México. p. 127

Socorro, F. Recursos Humanos: ¿Un mal necesario?, [en línea] marzo 2005 Disponible
en: <http://www.degerencia.comc>. [Consulta: octubre, 13 2008]

Tannenbaum, R and Davis, S,A. (1969). Industrial Management Review, Vol 10, No 2.
Citado por Palenzuela, Iris. 1998. En Ob. Cit.

Ulrich, D; Losey, M, R; Lake, G. Con la contribución de 48 líderes más. “El futuro de la
Dirección de Recursos Humanos”. Editorial Gestión 2000. Barcelona.

Valeria, Paola. “Gestión de Recursos Humanos” [en línea] septiembre 2004.
Disponible en: [http:// www.Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com) [Consulta: oct, 24 2008]

Viamontes, E. (2005). Derecho Laboral Cubano Teoría y Legislación. P-297 – 306.
Editorial Félix Valera. La Habana