

# EL CAPITAL HUMANO, DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN

**MSc. Juan Carlos Mayo Alegre**  
**Lic. Adairis Cordero Zaragoza**

## **RESUMEN**

La máxima eficiencia y eficacia de las entidades laborales solo es posible a partir de la aplicación de procesos de mejoramiento continuo donde el factor clave es el capital humano; pero no se ha logrado un enfoque sistémico que responda a las exigencias de las empresas. Esto lleva a las organizaciones a diseñar y aplicar sistema de gestión del capital humano que permita el cumplimiento de su objeto social y el desarrollo perspectivo de las entidades. Por lo que la gestión del capital humano cobra gran importancia para llevar a cabo los procesos de transformación en el contexto económico actual. En la presente investigación se ofrece una panorámica de la evolución del capital humano así como los enfoques dado por algunos autores, sustentado en una revisión y análisis bibliográfico. Se incluyen algunos modelos de gestión del capital humano, particularizando en la implementación de los mismos.

**Palabras claves:** eficiencia, eficacia, procesos, capital humano, enfoque sistémico, diseñar, transformación, sistemas de gestión.

## SUMMARY

The maximum efficiency and effectiveness of the labor alone entities is possible starting from the application of processes of continuous improvement where the key factor is the human capital; but a systemic focus has not been achieved that responds to the demands of the companies. This takes to the organizations to design and to apply system of management of the human capital that allows the execution of their social object and the development perspective of the entities. For what the management of the human capital charges great importance to carry out the transformation processes in the economic current context. In the present investigation she offers a panoramic of the evolution of the human capital as well as the focuses given by some authors, sustained in a revision and bibliographical analysis. Some models of management of the human capital are included, particularizing in the implementation of the same ones.

Key words: efficiency, effectiveness, processes, human capital, systemic focus, to design, transformation, management systems.

## **El Capital Humano, Diseño de un Sistema de Gestión**

El contexto internacional actual, cada vez más complejo, globalizado y dinámico en lo económico, lo político y lo social, ha tenido un impacto directo sobre las empresas cubanas obligándolas a la búsqueda de nuevas concepciones y formas de trabajo, que garanticen explotar al máximo el enorme potencial de productividad e innovación que existe en la inteligencia e imaginación de todos los miembros de la organización, o sea, su Capital Humano.

En Cuba la realidad económica está fundamentada por la necesidad inmediata de elevar la productividad y la eficiencia de las empresas y, con ello, el nivel de vida de los trabajadores, por lo que éstos tendrán que ser participantes activos en todo el proceso.

### **1.1.- La gestión de capital humano, su evolución histórica**

A los estudiosos de la compleja pero interesante actividad de los recursos humanos les motivó el desarrollo alcanzado por las organizaciones a inicios del siglo XX, adentrándose en su evolución que data del año 1800, hasta nuestros días, la cual ha sido constante, indetenible y necesaria.

El desarrollo histórico de la función de personal, ha transcurrido por varios periodos: El periodo inicial data de 1880 a 1945, en el cual el modelo de conducta de las personas era vista como hombres con máquinas, por su parte el modelo de conducta de la gestión de recursos humanos era de Organización Científica del Trabajo, y fue denominada como Administración de personal. Un segundo periodo surge de 1945 a 1970, a partir de entonces se comienza a ver al hombre como miembro del grupo, se observan modelos humanistas y su denominación fue Dirección de Personal. A partir de 1970 y hasta 1990 se desarrolla el tercer periodo, donde ya se observa una conducta organizacional, se comienzan a utilizar teorías de contingente y su denominación fue Dirección de Recursos Humanos. Y un último periodo de 1990 hasta la actualidad donde continúa un modelo de conducta de las personas organizacional, se aplica además de la teoría de contingente la configuracional y se le denomino, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Tomado de la Tesis de: (Dalgis, 2008)

A principios del siglo XX surgen, las corrientes que dan origen a las diferentes escuelas entre las que destacan: la Escuela Clásica, la Escuela de la Ciencia del Comportamiento y la Escuela de la Ciencia Administrativa fundamentalmente. Ellas basaron sus estudios en el Comportamiento de la Organización, el Comportamiento Humano y la Investigación de

Operaciones. Las teorías más recientes han intentado integrar los conocimientos acumulados de todas ellas en los enfoques más modernos como son la Teoría de la Contingencia y la Teoría General de Sistema (TGS).

Las particularidades que caracterizaron estas escuelas y que por demás influyeron notablemente en la nueva concepción de los recursos humanos y su gestión son:

### **ESCUELA CLÁSICA O DE LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO.**

*Sus principales exponentes, (Taylor, (1953))y Henri Fayol (1841- 1925)*

#### **Aportes:**

- Considera al hombre capaz de mejorar su rendimiento.
- Se establecen salarios por normas.
- Dividen a los Jefes en dos grupos:
  - ⇒ Funcionarios o capataces, estos programan las tareas.
  - ⇒ Ejecutivos, estos velan por el cumplimiento de estas.
- Desarrollo del management científico, aplicación de las destrezas administrativas en todas las actividades colectivas.
- Desarrolla los principios en la administración.
- Evaluación pública de los trabajadores; a través de gráficos de producción.
- Se introduce Sistema de Incentivos individuales por cumplimiento del trabajo, dentro de la jornada con participación en la estimulación del supervisor.

#### **Limitaciones:**

- No se proyecta hacia el futuro.
- Agudiza contradicciones entre patrones y obreros.
- No consideran los aspectos psicológicos del hombre.
- Visión parcial de la Organización.
- Principios muy generales, lo que dificulta la aplicación de la complejidad que presentan las organizaciones modernas.

## **ESCUELA CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO.**

*Representada desde sus inicios por (Mayo, 1915)*

Surge con el objetivo de ayudar a tratar mejor “El aspecto humano” de la Organización.

### **Aportes:**

- A la motivación individual.
- Al comportamiento grupal, a las relaciones interpersonales en el trabajo y a la importancia de este para el hombre.
- Mayor sensibilidad por parte de los gerentes en el trato con sus subordinados.
- Ofrece nuevos enfoques en cuanto a:
  - ⇒ Liderazgo
  - ⇒ Tratamiento y solución de conflictos
  - ⇒ Adquisición y uso del poder
  - ⇒ Cambio Organizacional.
  - ⇒ Comunicación

### **Limitaciones:**

- Resistencia de los gerentes a las recomendaciones de esta escuela, no les gusta admitir que necesitan ayuda para tratar a su personal.
- Muchos gerentes consideran que las teorías propuestas son complicadas y abstractas para resultar útiles en problemas que afrontan.
- Utilización de términos Técnicos en la comunicación de sus hallazgos, lo que dificulta aceptar sus ideas.

## **ESCUELA CIENCIA ADMINISTRATIVA (Década del 40 - Gran Bretaña)**

Surge con los equipos de Investigación de Operaciones, a partir de ahora (IO), al inicio de la II Guerra Mundial, para enfrentar nuevos problemas que se presentan con las guerras, los equipos de investigación estaban formados por matemáticos, físicos y científicos, que se reunían para resolver estos problemas que lograron extraordinarios adelantos.

Los EE.UU. al entrar en la guerra desarrollan los equipos de IO sobre la base del exitoso modelo británico a fin de solucionar problemas semejantes.

Al terminar la guerra estos equipos fueron utilizados para resolver problemas de la industria y con el advenimiento de la computadora electrónica estos procedimientos de (IO) fueron formalizados y constituyeron la escuela de la Ciencia Administrativa.

### **Aportes:**

- Puede utilizarse en la solución de problemas en grandes organizaciones (civiles, militares y el Gobierno).
- Para facilitar la elaboración de Presupuesto de Capital y la Administración de flujo ejecutivo.
- Programar la producción y desarrollo de estrategias de productos.
- Planeación y control de desarrollo de Programas de Recursos Humanos.
- Garantizar niveles óptimos de inventarios.
- Programación de ventas.

### **Limitaciones:**

- No todos los gerentes están preparados, ni cuentan con el personal para aplicar estas técnicas.
- No se ocupa debidamente del aspecto humano.
- Muy limitado su trabajo en la organización y dotación del personal.
- Limitación en la dirección empresarial.

Otra es la **Escuela de los Recursos Humanos**, su desarrollo se inicia a partir de 1960, su principal exponente es (*McGregor, (1960)*), también toma los planteamientos de *Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Renis Likert y Kurt Lewin*.

(*McGregor, (1960)*) pone de manifiesto en su libro “El Lado Humano de la Empresa”, la importancia del comportamiento en la organización teniendo en cuenta sus necesidades y motivaciones

Si la Escuela de la Organización Científica del trabajo puso énfasis sobre las funciones del mando, la organización del trabajo y la estructura formal de la organización, las escuelas humanistas privilegiaban al individuo y a la interrelación personal e informal de esta con la dirección (motivación, comunicación, liderazgo).

Sin embargo, no centró su atención en las relaciones formales e informales de los individuos entre sí, del individuo y su grupo, de los subgrupos entre sí y de estos con la organización y la relación de la Organización con su Entorno Socioeconómico.

Concebir esta relación le correspondió a la **Escuela de los Sistemas**. La Organización como un Sistema Social Integrado.

La teoría de Contingencia tiene en cuenta el entorno en función de los cambios que se producen en él, buscando la modificación y desarrollo del proceso organizacional: La organización a la medida de la situación.

Sin embargo, las Escuelas que preceden al enfoque de Sistema y Contingencia no han perdido ni perderán su orientación, son utilizadas por otras corrientes donde quedan solapadas, por ejemplo:

- ♦ Gerencia por Objetivos (Administración por Objetivos).
- ♦ Planeación y Dirección Estratégica.
- ♦ Liderazgo Transformacional.

Los gerentes por su parte pueden ser capaces de integrar las perspectivas de todas las Escuelas; otros solo se guiarán por una de ellas, según su formación y experiencias.

## **1.2- La Gestión del Capital Humano: Generalidades**

El término recursos humanos (abreviado como RRHH, RH, RR.HH., y también conocido como capital humano) se originó en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocido como trabajo (los otros dos son tierra y capital). Como tales, durante muchos años se consideraba como un recurso más: predecible y poco diferenciable.

(<http://www.degerencia.com>, 2009)

El papel del capital humano en las organizaciones y su protagonismo en los resultados de estas es indudable.

Para Beer 1989 La Gestión de Recursos Humanos *“comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización”* (Beer, (1989)).

Las actividades de Capital Humano (CP) tienen una influencia fundamental sobre el rendimiento individual, y por consiguiente, sobre la productividad y el rendimiento de la organización, o como plantea (Hax, (1992)) "...el precio de la baja motivación, el cambio de personal, la escasa productividad del trabajo, el sabotaje y los conflictos internos será alto en tal organización. Por consiguiente, mejorar la Gestión de Capital Humano (GPH) y los sistemas de desarrollo pasará a ser un asunto de necesidad económica". Tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones podría decirse que la gestión de recursos humanos sería "el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos". (Margarita, 2003)

Becker, plantea, "La inversión en talento como valor de futuro", define Capital Humano como la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovecha el talento de las personas.

"La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo". (G. Becker).

Para llegar a una definición de Gestión del Capital Humano, se deben tener en cuenta elementos tales como:

1. En el proceso de Gestión del Capital Humano participan todos los entes de la empresa, se extiende por tales: la dirección general con tareas de mando, los trabajadores con la negociación de un contrato y los representantes del personal.
2. Para poder motivar a los trabajadores de una organización se necesita definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica). Además se necesitan métodos para incorporar, mantener y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa).
3. Para lograr los objetivos se requieren instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales (premisa logística).



Lo anterior indica que las funciones de la Gestión de Capital Humano tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa y orientada hacia un objetivo único y común con el fin de que la empresa pueda: (Tomás, (1991)

)

- Contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores, y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras.
- Contar con trabajadores con disposiciones al cambio, capaces y dispuestas a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa.

Por la diversidad y complejidad de las tareas que comprende, la Gestión de Recursos Humanos es considerada un área interdisciplinaria *que como plantea Chiavenato, abarca: psicología industrial y organizacional, ingeniería industrial, economía y derecho del trabajo, ingeniería de sistemas, de seguridad, medicina del trabajo, cibernética, entre otras actividades y disciplinas. Además, se considera como “la actividad que busca el aprovechamiento y desarrollo de las cualidades humanas para que la empresa le sea posible alcanzar sus objetivos”. (I. Chiavenato, (1988)).*

En su libro “Administración de Recursos Humanos” Chiavenato, nos ofrece explícitamente una definición de este término, sin embargo plantea que la misma “consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo; y más adelante agrega: “significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas no solo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas muy pequeñas y numerosas que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización”. (I Chiavenato, 1993.)

El Ministerio de Educación Superior, en el libro editado para la implementación del Nuevo Modelo de Gestión Económica Financiera de los centros adscriptos al mismo, define la Gestión de Recursos Humanos como “proceso” y considera que esto puede ser definido

como: “aquel que de modo consciente se desarrolla a través del amplio sistema de relaciones e interacciones de carácter social que se establece entre los sujetos implicados en el mismo, dirigido a crear, desarrollar y preservar en un clima laboral adecuado, los recursos humanos requeridos, competentes y motivados que desempeñen con eficiencia y eficacia sus funciones para alcanzar los objetivos de la organización.

Así pues, la administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general, (Cuesta, (1995))

El Capital Humano se entiende como la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovecha el talento de las personas. (Becker, marzo 2002)

La Dra Esther Michaelena Fernández, refiere en su artículo enfoque a procesos: *Un proceso empresarial se entiende como una serie de actividades dirigidas a obtener un resultado específico (producto o servicio) como consecuencia del valor añadido aportado por las actividades del proceso. Fernández (2001.)* Al referirse a la familia de normas ISO 9000. De allí que se coincida en que se aborda un proceso de recursos. En este caso específico de recursos humanos. (Fernández, 2001.)

Dicha norma expone: Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso. Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como "enfoque basado en procesos". (ISO-9000, 2005)

La Gestión de Capital Humano (GCH), se considera como una estrategia empresarial que destaca la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La Gestión de Recursos Humanos se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa.

Y para reafirmarlo aún más cito a (Roos), 1988):

“Creemos que el valor del Capital Humano surge de la competencia, de la actitud y de la agilidad intelectual”.

A la hora de aplicar la Gestión de Recursos Humanos, ha de tomarse una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales; el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador; un trato justo a estos; una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. Algunas empresas llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea. La aplicación de estas medidas es independiente del sector industrial al que pertenezca la empresa: así, compañías tan distintas como IBM, Marks & Spencer y McDonalds aplican esta política empresarial, al igual que varias empresas del sector público.

Algunos defensores de la teoría del capital humano pretenden la universalización, sin considerar las condiciones histórico- concretas en que se produce el trabajo y el capital al necesitar el concepto a la acumulación de conocimiento y habilidades y no tener en cuenta el carácter de relación social.

Nuestro Comandante en Jefe expresó en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, la Habana 20 de agosto de 2005, capital humano es”(...) no solo 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.” (Morales Cartaya, 2005.)

Este pensamiento es un significativo aporte que revoluciona el estrecho concepto burgués de capital humano que se basa en la inversión individual, al integrar tres componentes esenciales: **la economía, la ciencia y la conciencia**, en una relación social de nuevo tipo.

Economía: porque la formación masiva de capital humano es una tarea estratégica que se realiza con los menores gastos y una alta tasa de retorno y se convierte en una nueva fuente generadora de ingreso para el desarrollo socioeconómico.

Ciencia: porque el capital humano formado permite que esta se convierta aceleradamente en una poderosa fuerza productiva y el Polo Científico del oeste de la Habana es un ejemplo que demuestra el desarrollo de una industria de la ciencia.

Conciencia: porque el capital humano que se forma no concibe la privatización de los conocimientos, ni la utilización para lucrar, sino para el beneficio del pueblo.

La conexión de estos tres elementos esenciales se pone de manifiesto en la conducta ejemplar de decenas de miles de hombres y mujeres que son capaces de prestar servicios solidarios en los más apartados rincones de la geografía y del mundo. He aquí nuestro capital humano que nada tiene que ver con la teoría capitalista. La concepción del Capital Humano que brinda Fidel Castro Ruz es diametralmente opuesta a la teoría neoclásica burguesa preconizada por los economistas, cuando señala que capital humano no es solo conocimiento y habilidades, sino también conciencia, indica a su vez que otro mundo mejor es posible.

Cuando la Gestión de Capital Humano funciona correctamente, los trabajadores se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que esta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

La Gestión de Capital Humano implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales; el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador; un trato justo a estos; una formación profesional continuada, y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas.

La participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades.

La Gestión de Recursos Humanos (GRRHH) tiene una gran importancia para las Organizaciones, debido a la sinergia que se produce en el desarrollo integral de políticas dirigidas a un mejor desempeño de los recursos humanos, mediante la ejecución de diversas actividades. (Conceptualización, 2009)

La clave de la Gestión de Capital Humano o primer elemento, reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores.

La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre estos y los gestores de la empresa. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la

preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

El segundo elemento de la Gestión de Capital Humano implica relacionar los salarios con la productividad de cada trabajador. En vez de pagar un salario homogéneo en función del trabajo a realizar, como ocurre cuando se aplica la negociación colectiva, el salario se establece en función de la productividad de cada uno y de la buena marcha de la empresa

El último elemento de la Gestión de Capital Humano implica que las relaciones entre gestores y trabajadores no solo dependen de los responsables del departamento de personal. También se subraya la necesidad de vincular las relaciones de los trabajadores con la actividad empresarial. Tomado de la Tesis de: (Agüero, 2004).

Finalmente, en los años noventa la investigación sobre la conducta organizacional se caracteriza por dos tendencias que tienden a confluir. Por un lado el conocimiento de la conducta organizacional, y por otro, la preocupación por el análisis de la influencia del contexto y de las nuevas formas de organización sobre el comportamiento de individuos y grupos.

Desde el inicio de esta década emerge una nueva perspectiva en la función de personal, la dirección estratégica de recursos humanos.

Los cambios se producen en tres dimensiones:

- ✓ Cambio de la concepción del personal, como el capital intelectual y no como un costo
- ✓ Incorporación del punto de vista proactivo.
- ✓ Aparición de la dirección estratégica de los Recursos Humanos

En estos diferentes períodos varios autores han planteado sus modelos de Gestión del Capital Humano, como son los modelos de (W. B. Werther, 1992)), (Beer, (1989)), (Lynch, (1992)), (I Chiavenato, 1993.) y otros. Todos ellos de una u otra forma presentan como un sistema la Gestión de Capital Humano donde se interrelacionan las diferentes actividades, considerándose en algunos casos como subsistemas.

### **1.2.1. Sistema de Gestión de Capital Humano**

*Sistema.* Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

La Teoría de Sistemas es la base teórica para el Enfoque por Procesos. El concepto de Sistema posee un carácter relativo, entonces, para determinar o definir cualquier

sistema se requiere precisar sus límites o fronteras, elementos que lo conforman y las relaciones entre estos elementos. Esto quiere decir que, al cooperar e interactuar las distintas áreas de una organización, se vuelven más productivas que si cada una actuara de forma aislada.

La tendencia más generalizada y aplicada a las organizaciones de éxito en la actualidad es la de tratar a los recursos humanos de manera integral, concentrando sus actividades en un sistema donde el centro es el hombre, su desarrollo y bienestar material, espiritual y cultural dentro de su organización.

“El Capital Humano de la empresa ocupa el cuadrante superior derecho, encarnado en las personas cuyo talento y experiencia crean productos y servicios por los cuales los clientes acuden a ella en lugar de la competencia. Es un capital.” (Stewart, 1997)

Cuando se logran las metas de una organización es porque los directivos y las direcciones de capital humano se han propuesto fines claros y cuantificables.

Algunas empresas tienen por escrito sus propósitos y otras los manejan como parte de la cultura de las mismas. Ambos casos son válidos, pues guían la función de la administración del Capital Humano.

Objetivos en los que la administración de Capital Humano debe apoyarse: Tomados de la Tesis de: (Agüero, 2004)

- ✓ **Objetivos sociales:** Es responsabilidad del departamento de recursos humanos estar al tanto de las necesidades de la sociedad en general. Debe vigilar que se utilicen los recursos posibles para el beneficio de la sociedad y así poder evitar medidas restrictivas que pudieran darse con respecto a determinadas legislaciones.
- ✓ **Objetivos organizacionales:** La administración de recursos humanos está para apoyar a los dirigentes de la organización en los logros de los objetivos. Debe existir concordancia entre esos dos niveles de metas que en no pocas ocasiones coinciden en la práctica
- ✓ **Objetivos funcionales:** Se debe mantener la administración de recursos humanos en un nivel apropiado para la organización. Cuando las necesidades de la Organización se cubren insuficientemente o cuando se cubre en exceso (como en los casos en que se contrata a un número excesivo de personas), se incurre en ineficiencia de recursos.

- ✓ **Objetivos personales:** Todos los integrantes de una organización aspiran a diferentes metas personales y ahí radica la importancia del departamento de recursos humanos en la cual debe buscar cómo apoyar a los miembros de la organización para lograr sus propósitos. Cuando el trabajador se siente insatisfecho su rendimiento disminuirá, y por ende resultará baja producción, mala calidad del servicio o producto, o inclusive aumenta la tasa de rotación.

### **Interacción entre personas y organizaciones**

La Administración de Capital Humano (ACH) es una especialidad que surgió con el crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de las tareas que afrontaban, trata el adecuado aprovisionamiento, la aplicación, el mantenimiento y el desarrollo de las personas en las organizaciones

En realidad, es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa. Como asevera Chiavenato... *No existen fronteras muy definidas entre lo que es y lo que no es una organización, así como no se puede exactamente trazar los límites de influencia de cada persona en una organización.* (I Chiavenato, 1993.)

Según este autor el enfoque sistémico en la Administración de Capital Humano puede desdoblarse en tres niveles de análisis, descendiendo a categorías de sistemas más limitados:

1. Al nivel social (microsistema) permite una visualización de la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y de la trama de interrelaciones entre las mismas. El nivel social puede ser visto como una categoría ambiental en el estudio del comportamiento organizacional e individual.
2. Al nivel de comportamiento organizacional. (Sistema).permite que se visualice la organización como una totalidad que interactúa con su ambiente y dentro del cual se interrelacionen sus componentes entre sí y con las parte destacadas del ambiente. El nivel organizacional puede ser visto como categoría ambiental del comportamiento individual.
3. Al nivel del comportamiento individual (microsistema) permite una síntesis feliz de varios conceptos sobre el comportamiento: motivación, aprendizaje, etc. Y una mejor comprensión de la naturaleza humana.

Perseguir equilibrio entre el hombre y la tecnología pocas veces es simple. El hombre y su tecnología se relacionan de múltiples maneras, pero esta dependencia mutua y los problemas que producen son naturales en su extensión y profundidad.

La modernidad traerá consigo que los hombres (como ya hacen) ajusten tecnologías para aquellas labores complejas o que no le generan placer en su realización.

*Se evidencia que la efectividad de nuestro Capital Humano se logra con un liderazgo basado en Tecnología, Calidad de Gestión y Ética y la clave de la eficiencia en la definición, desarrollo e implantación de tecnologías está en la interacción de dichos factores y donde el factor humano la determinará y un enfoque general diferente, garantizará no sólo la eficiencia, sino también la efectividad (Agüero, 2004).*

Por lo tanto, el Capital Humano se ha transformado en el factor de ventaja competitiva más importante en la contemporaneidad, de ahí que se demuestra y afirma, que la Gestión eficaz del Capital Humano determinará la supervivencia empresarial.

La realidad indica que el Capital Humano es una Inversión de la empresa y no un costo:...*El capital humano es, o avanza aceleradamente para ser más importante recurso del país, muy por encima de casi todos juntos. No estoy exagerando. El capital Humano puede más que el Capital financiero..., palabras pronunciadas por nuestro comandante en jefe Fidel Castro Ruz.*

La concientización de este planteamiento de Fidel garantizará que de la preocupación por la predicción del comportamiento organizacional, se pase al logro de los objetivos estratégicos de la entidad manejando las situaciones. Así, los factores denominados "blandos" de la Organización, tales como: la motivación, la cultura, los valores y el liderazgo, harán posible la eficacia en la gestión empresarial

Por tales motivos, la identidad, la estrategia y la imagen, constituyen en las últimas décadas los factores claves de los cambios organizacionales.

Identidad.- Se redefinen los objetivos para formular un proyecto de empresa.

Estrategias.- Se hace un análisis de las Debilidades y Fortalezas y condiciones de mercado.

Imagen.- Se analiza la posición estratégica estableciendo un programa agresivo de publicidad.



Por tanto, se afirma que el enfoque humanista ha venido a enriquecer las técnicas de gestión y que trasciende la empresa.

### **1.3.- PRINCIPALES MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Muchas instituciones como la **Corporación Indiana Fomento (CIF)** de estudios empresariales, plantea la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques, determinados por las características del entorno donde operan las instituciones en la actualidad.

Se puede valorar como aspecto positivo el peso que se le otorga al subsistema de entrenamiento y desarrollo. Este constituye la vía principal para lograr la flexibilidad, polivalencia e integralidad del Capital Humano, que permita desarrollar procesos de mejora continua, incrementando los niveles de calidad y competitividad en la organización.

**Beer et al, de la Harvard Bussines School (1989)** plantea un modelo en el que se puede apreciar que los factores de situación son la base y determinan la superestructura; estos factores y los grupos de interés definen las políticas de Capital Humano, midiéndose sus resultados mediante las cuatro “c” (compromiso, competencia, congruencia, y costos eficaces). Todo lo anterior tiene consecuencias a largo plazo, como son: Bienestar Social e Individual y Eficiencia Empresarial, retroalimentándose el sistema, a partir de Auditorías de Recursos Humanos. (Beer, (1989))

El modelo de **(W. B. y K. D. Werther, (1992))**, expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más.

Se considera positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la Gestión de capital Humano.

**Harper y Lynch (1992)** plantean un modelo de Gestión de Capital Humano fundamentado en que la organización requiere de Capital Humano en determinada cantidad y calidad, precisamente, la Gestión de Capital Humano permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. (Lynch, (1992)).

A partir del conocimiento del Capital Humano con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y “headhunting”; planes de comunicación; evaluación del desempeño; retribución e incentivos).

Este modelo tiene carácter descriptivo, pues solo muestra las actividades relacionadas con la Gestión de Capital Humano para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de Recursos Humanos como mecanismo de control del sistema.

Idalberto Chiaviano 1993 afirma que los subsistemas forman un proceso a través del cual el Capital Humano es captado, aplicado, mantenido, desarrollado y controlado por la organización además, son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. (I Chiavenato, 1993.).

Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

El autor plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de Capital Humano, este es sin dudas uno de sus principales aportes.

Las principales áreas de administración de recursos humanos, es vista por Pierre como: administración de recursos humanos, planeación de personal, análisis y descripción del puesto de trabajo, reclutamiento y selección del recurso humano, evaluación del desempeño, la capacitación, la administración de sueldos y salarios, unido a la motivación del recurso humano, seguridad e higiene en el trabajo, y la de relaciones laborales. (Louart, (1994))

En los últimos tiempos se han desarrollado diversos modelos en el ámbito de la Gestión de Capital Humano, que tienen como fin común, lograr la competitividad de las organizaciones ante diversos factores condicionantes. Todos ellos exigen, de alguna forma, cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento al Capital Humano otorgándole el significado, que por su aporte a los resultados de la institución requieren.

Los rasgos principales que los diferencian están en la importancia que conceden a la auditoría de Gestión de Recursos Humanos como medio de control (Werther y Davis,

Harper y Lynch, Chiavenato) o la necesidad de establecer políticas de Recursos Humanos adecuadas (Beer y Chiavenato) o el papel que confieren al entorno como base para establecer el Sistema de Recursos Humanos (W. B. Werther, 1992)

Todos los modelos analizados y otros tantos poseen limitaciones y/o valores, pero lo más significativo a la hora de diseñar un modelo es conocer las particularidades de la organización en la cual se va a implementar, realizar el diseño y aplicar el modelo como un traje a la medida.

### **1.3.1.- NECESIDAD DEL MODELO FUNCIONAL DE GCH**

Competen a la Gestión de Capital Humano todas las actividades en las que influyen o son influidos los hombres relacionados con la empresa, por eso es función integral de la empresa u organización y no de un departamento o área específica. Por ello, además, tiene un carácter multidisciplinario, pues necesariamente intervienen diferentes disciplinas científicas para su desarrollo efectivo y eficiente. La responsabilidad y ejecución de la Gestión de Capital Humano es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea. O expresado el objeto de la Gestión de Capital Humano en términos de Beer y colaboradores: la Gestión de Capital Humano comprende "todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización".

Son muchas y diversas las actividades claves que hoy tiene la Gestión de Capital Humano como pueden apreciarse del modelo funcional de Harper y Lynch (1992), y habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes, donde el desempeño de la Ergonomía y la Ingeniería Industrial serán determinantes en los diseños de sistemas de trabajo y logísticos que serán decisivos en la efectividad de la Gestión de Capital Humano. (Lynch, (1992))

Actividades claves de Gestión de Capital Humano como inventario de personal, evaluación del potencial humano, diseño de métodos y puestos de trabajo con los profesiogramas asociados, destacan el valor de la Ergonomía Organizativa en general para las actividades claves como planeación del Capital Humano y optimización de plantillas, la selección de personal y el headhunting, la formación, la evaluación del desempeño, el clima organizacional y la motivación, la recolocación o el outplacement y la auditoría. Todos esos diseños demandan la necesaria sinergia a comprender por el

sistema de compensación que se adopte, insertado en un modelo funcional de Gestión de Recursos Humanos como el de Beer y colaboradores, con cuyo Mapa de Gestión de Recursos Humanos --extensión metodológica del modelo en aras de su funcionalidad-- con modificaciones hemos empezado a trabajar ((Cuesta, (1995)); (Díaz, (1995)); (Marín, (1996)).

Beer en su modelo de Gestión de Recursos Humanos de et al. Se concentra en cuatro políticas que comprenden cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, abarcando ahí todas las actividades claves de Gestión de Recursos Humanos como las indicadas en el modelo de Gestión de Recursos Humanos de Harper y Lynch. En el modelo de Beer la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de Recursos Humanos; por esa razón las manifestaciones (necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones) de los grupos de interés son objeto por nuestra parte de la mayor consideración, y es ineludible el análisis de las mismas.

El desafío consiste en lograr en cada entidad el alto desempeño del capital humano, que se exprese en la multiplicación de la eficacia, la eficiencia y la calidad de la producción y los servicios. No es ocioso recordar que se vive en la época del conocimiento, en la que el recurso humano marca la diferencia entre las entidades, los sectores, los países, e incluso las regiones geográficas. (Pérez., 2008-2009).

#### **1.4.- LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN CUBA**

Al momento de comenzar a plantear teórica y prácticamente las reformas económicas de diversos cortes en la década del 60, se tocaron prácticamente todas las esferas, menos la de la Organización, y en consecuencia menos la del Capital Humano, y se erigió un sistema organizativo-laboral donde los factores de índole psicológico, sociopsicológico e ideológico del factor humano, quedaron atrás.

Se ha demostrado que el trabajador actúa no sólo en dependencia de su motivación por el trabajo, en cuya base se encuentran sus propias necesidades. Ello determina un cambio profundo de la concepción del hombre en el trabajo, puesto que a partir de las propias necesidades se determinan las motivaciones y, por tanto, el comportamiento.

El sistema organizativo se estructuró ciertamente sobre la base de: la satisfacción de necesidades, pero de las necesidades de Seguridad, contando con un sistema potente de

Seguridad Social y una garantía de pleno empleo que vino a satisfacer todos los sueños del hombre explotado de la época capitalista anterior.

En oposición no se proyectó con la misma celeridad la satisfacción del resto de las necesidades del hombre, tales como: el sentimiento de pertenencia, el respeto a sí mismo, la autonomía, la realización, el reconocimiento, entre otras. Hasta cierto punto, dichas necesidades se interpretaron intrínsecamente con el alto nivel científico - técnico de los trabajadores o con la creación de los colectivos laborales o empresas socialistas, entre otras características propias de nuestro sistema social.

Efectivamente, se ha llegado a regularizar por expertos, que el Sistema Organizativo Laboral que ha prevalecido, pese a las condiciones favorables del Sistema sociopolítico, se ha caracterizado por el estilo y método burocrático de dirección y la división extrema del trabajo, rasgos todos, característicos de la organización y dirección tradicional y de principios de siglo.

Esto se fundamenta en que ha sido excesiva la centralización en la toma de decisiones, generando gran cantidad de niveles jerárquicos, estructuras organizativas de verdaderas pirámides verticalistas, estilos autocráticos de dirección, todo lo cual ha limitado la efectividad en la gestión empresarial, de las entidades y los organismos.

Asimismo, unido a la burocratización de la dirección, se hacía necesario y así se estructuró, una máxima descomposición de tareas, de funciones, de actividades y áreas de dirección, enfatizándose el perfil estrecho y la creación de diversos puestos de trabajo afines, dualidad de funciones y, en definitiva también ha atentado contra la efectividad en la gestión empresarial.

Sin embargo, como que al triunfo de la Revolución se tuvo que erigir el sistema laboral sobre los dos pilares de: pleno empleo y pago por la complejidad del trabajo, dando respuesta al ejército de desempleados y a la anarquía salarial imperante en aquel entonces, se fue delineando una cultura organizativa en nuestros cuadros y trabajadores, más tecnicista que económica, y una gestión ineficiente en los colectivos laborales, lo cual ha trascendido y cuyas consecuencias se analizan actualmente.

En la actualidad se escuchan con frecuencia expresiones que seguramente ayer no se percibían. Entre esas expresiones figuran las siguientes:

“La gente es nuestro capital máspreciado”; “Nuestra estrategia está basada en el conocimiento”; “Las personas son todo lo que poseemos”; “Nuestra estrategia está

basada en el manejo del capital humano”; “Hemos aprendido a manejar el capital intelectual”; “Aplicamos la inteligencia emocional en los procesos de liderazgo y gerencia”. Tomado de la Tesis de: *(Yicel, 2008)*

También entre las características de la política con el Capital Humano, el rasgo del Subempleo en su modalidad invisible potencial (definido como ocupación inadecuada respecto a normas u otra ocupación según su calificación o como productividad económica del centro anormalmente reducida), constituye uno de los tres rasgos principales que en términos de empleo se ha tipificado en el período especial.

Percíbese que cuando las industrias y las fábricas se quedaron sin materia prima y sin combustible, hubo que reubicar a miles de trabajadores. En unos casos, se crearon variantes de empleo, en otros un gran subempleo. Claro está, en nada parecido al Subempleo de los países latinoamericanos, pues aquí se siguió pagando salario sin un verdadero contenido ocupacional.

En realidad, se crea una gran contradicción. Garantizar el empleo y altos índices de subempleo trae graves problemas. Crece la indisciplina, la ineficiencia, baja la productividad, los salarios no tienen contrapartida material, se desestimula al trabajador, no se produce y por ese camino se eterniza la crisis. Es un círculo vicioso que se vuelve contradictorio.

Amparar dicha contradicción se entronca con el viejo dilema de las plantillas infladas, una definición muy a la cubana del subempleo, anhelo aún vigente del proceso de rectificación, y que se encuentra en plena ejecución en estos momentos.

De ahí que se ha decidido emprender paulatinamente la reorganización laboral en las entidades del país, en conjugación con estrategias de empleos territoriales, pero deberá lograrse que las entidades se vean compulsadas, en esa misma magnitud, a hacer más eficiente su gestión con el Capital Humano.

Cuando se dice Gestión de Capital Humano (GCH), se está refiriendo a las acciones que se deben ejecutar en toda entidad, de Seguimiento y Desarrollo de todo el personal empleado con vistas a cumplir la misión y los objetivos estratégicos que se trace ante los escenarios económicos que subsisten.

Por ello, la gestión del capital humano hoy en día implica planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de cada trabajador para desarrollar su talento y obtener de cada cual, el máximo rendimiento posible a favor de: *(Laboral, 2005)*.

1. La productividad
2. La calidad de la producción y los servicios
3. La reducción de los costos
4. El empleo racional de los recursos materiales, energéticos, humanos y financieros.
5. El aprovechamiento óptimo de la jornada laboral.
6. La creatividad, la innovación, y la búsqueda de solución a los problemas.
7. La seguridad y salud; el trabajo en equipo, el colectivismo y nuevas formas de participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
8. El desempeño de cada trabajador, la ética y la lucha contra viejos y nuevos vicios que pugnan contra nuestra moral socialista.

Se precisa entonces tener una idea clara de dónde se encuentran y hacia dónde se dirigen, lo cual se traduce en Planificar Estratégicamente lo que se convierte en una de las herramientas más actuales de la Gerencia Moderna. Por tales motivos, cualquiera de las medidas que se vayan introduciendo, deberán responder a una eficacia en la gestión empresarial. Se deberán establecer los principios inviolables sobre los cuales, a la par y como parte de la reorganización laboral, se erigirá la diferente empresa, a favor de la eficiencia y de la participación.,

Toda entidad deberá tener muy bien identificada su Misión; cuál es el contexto económico actual y futuro inmediato, cuál es el sentido de ser de esa Organización, para que entonces se proyecte la estrategia, los objetivos y acciones estratégicas correspondientes.

En el quehacer laboral, esta cultura organizativa en pro de la eficiencia y la participación, no ha predominado puesto que, sea por lo subsidios estatales o por el paternalismo, entre otros, no se ha "requerido" adoptar otras acciones más allá de las trazadas a nivel global o por el máximo nivel.

Efectivamente, corresponde emprender como parte de la reorganización laboral, tanto la Reorganización de la Gestión Empresarial en pro de la eficiencia y de la participación efectiva de los trabajadores, como la incorporación de nuevos principios en el Tratamiento al Capital Humano, que potencien la atención integral al trabajador y se haga énfasis en el Seguimiento y Desarrollo de todo el Capital Humano, con vistas a alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción.

Lo anterior permite declarar que se debe profundizar en qué representa la Gestión de Capital Humano para las organizaciones en los momentos actuales y futuros inmediatos, en los que mejorar este particular y los sistemas de desarrollo ha pasado a hacer un asunto de necesidad económica.

Si por Gestión de Capital Humano se entiende, en general, la actividad que se realiza en la empresa para: Tomado de la tesis de: (Douglas, 2009)

- Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la Organización requiere para lograr sus objetivos.
- Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible.
- Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendente a su dedicación y trabajo.

Explícita o implícitamente, estas actividades se han venido desempeñando siempre en las empresas. Lo que ha cambiado es el grado de reconocimiento que las empresas dan, hoy en día, a los medios necesarios para conseguir los objetivos anteriores y fundamentalmente lo que debe cambiar es la forma en que se lleva a cabo la Gestión de Capital Humano, la cual debe ser de forma Integrada para lograr alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

Paulatinamente la función del Capital Humano se ha ido tecnificando y en la medida que ha ido enfrentándose a diferentes entornos y retos, ha cambiado, incorporando nuevos enfoques y métodos para desempeñar sus actividades.

La Gestión del Capital Humano es fruto, actualmente de esa suma de experiencias y su complejidad deriva de la intención de integrarlas para dar una respuesta eficaz, rápida y sencilla, a las personas y a la organización, ante los diversos problemas que en esa comunidad se planteen.

El primer estadio de asignación de funciones a una unidad organizativa encargada de los recursos humanos es el de la administración de Personal. La necesidad de gestionar la confección y pago de las nóminas, del control de asistencia, de realizar los trámites



legales en relación con las contrataciones, etc., llevó a las empresas a definir y dotar a estas funciones, dependiendo, a veces, de las áreas económicas.

La mayor complejidad de los problemas en las empresas de mayores dimensiones condujo a la aplicación de métodos más científicos de organización del trabajo y, entre otras, a la introducción de técnicas para la selección y formación de personal.

En la marcha la preocupación por el cambio de actitudes, por la mejora de la satisfacción en el trabajo y la motivación, así como la evidencia de la relación de estos resultados con diversos factores o aspectos de la organización que podían modificarse por medio de la Gestión de Personal trasladó a estas áreas responsabilidades que antes eran asumidas por la línea de mando.

Por su parte el auge de los sindicatos y la institucionalización de la negociación colectiva, como proceso de participación y resolución de problemas relativos a las condiciones de trabajo, llevó a estas áreas a desarrollar la función de representación de la empresa en los procesos de negociación y mantenimiento de unas adecuadas relaciones con dichos sindicatos.

Todas estas funciones asumidas por el área de Personal, si ya tenían una gran importancia, se vieron incrementadas al comprobarse, con la crisis europea económica de los años 1974-1984, que el disponer de unas plantillas bien dimensionadas, bien formadas, motivadas e integradas en los objetivos de la empresa era, en muchos casos, la ventaja competitiva clave para superar la crisis. Tomado de la Tesis de: (Yicel, 2008).

Por el contrario, en otras empresas, una mala gestión de sus recursos humanos convirtió a este factor en fuente de sus más importantes problemas para adaptarse a las nuevas exigencias de su entorno.

La característica del factor humano de poder ser un motor de éxito o un freno para él, unida a la necesidad de actuar con muchas antelaciones para obtener cambios en los comportamientos de dichos recursos, ha llevado a la Gestión de Capital Humano a ser un elemento básico de la dirección estratégica de las empresas. Tomado de la Tesis de: (Agüero, 2004)

Esa incorporación de la Gestión de Capital Humano a la dirección estratégica ha supuesto también, un cambio de enfoque de dicha Gestión, lo cual se caracteriza por:

- Considerar que la Gestión de Capital Humano debe integrarse, como la gestión del resto de las áreas de la empresa, dentro del marco de sus objetivos estratégicos.

- Impulsar un estilo de dirección participativa que permita la asunción responsable del papel de cada persona en la organización. Dicha participación contribuirá a crear la cultura de empresa coherente con los grandes objetivos estratégicos.
- Diseñar los sistemas y procedimientos de la Gestión de Capital Humano con orientación al empleado, como cliente final de dicha Gestión de Capital Humano, y con el criterio de dotarle de los medios y condiciones de trabajo coherentes con el resultado que se espera de él.

Así, se pueden apreciar los cambios que paulatina y ordenadamente, también se deberán ir introduciendo en el quehacer de las entidades, dado lo sui géneris de Cuba y sobre todo, para que cada entidad diseñe sus propias estrategias.

### **LAS NUEVAS PROYECCIONES DEL CAPITAL HUMANOS EN CUBA.**

Los rasgos y enfoques nuevos y más actuales, en relación con los de la organización tradicional, se resumen a continuación:

<b><i>TRADICIONAL</i></b>	<b><i>MÁS ACTUAL</i></b>
• Dirección autocrática	• Dirección participativa
• Elementos separados de un "todo"	• Enfoque en Sistema
• Multidisciplinario	• Interdisciplinariedad
• Dirigente	• Gerente
• Sensación de participación	• Participación activa, compromiso
• Limitadas facultades y autoridad de los Recursos Humanos	• Autoridad y responsabilidad más colectiva
• Formas de pensar estáticas	• Creatividad, riesgo
• Certificado de saber o de posibilidad de hacer	• Demostrar saber hacer
• Estilo autocrático	• Estilo más participativo de dirección.
• Máxima descomposición de funciones, excesivos niveles jerárquicos.	• Integración de funciones, Mínimos niveles de dirección

• Plantilla como punto de partida, cifra asignada	• Plantilla necesaria para cumplir objetivos estratégicos.
• Calificación única. Perfil estrecho	• Poliformación. El rol integral Ampliación del perfil
• Capacitación según temas del momento.	• Formación según Determinación de las Necesidades de Capacitación. (DNC)
• Norma de trabajo	• Tarea
• Remuneración y compensación.	• Estimulación
• " Traje a la medida"	• Estructura según misión y objetivos estratégicos
• Administración de los Recursos Humanos	• Gestión de Recursos Humanos
• Personal	• Recursos Humanos

Sería interminable la relación de términos nuevos que van nutriendo nuestras entidades a partir de trazarse como objetivo estratégico más general el alcanzar niveles más elevados de Competencia, Creatividad y Satisfacción, como parte de la gestión eficaz del Capital Humano.

Por lo que se requiere proceder a un cambio en la política con el Capital Humano, puesto que todo parece indicar que no basta con introducir, aisladamente, algunos de los rasgos más actuales.

Por tanto, se hace necesario Estructurar y Trabajar la Satisfacción hacia y del trabajo, las Metas, los Reconocimientos, la Confianza en sí mismo y las Capacidades para garantizar que la Gestión de Capital Humano en Cuba sea Integral, Integrada y Eficaz.

Para lograr dicha Gestión eficaz consideramos que como parte de las nuevas proyecciones del Capital Humano en Cuba, se inicie la incorporación de la filosofía de la Atención Integral al Trabajador, la cual contempla uno de los tratamientos más abarcadores e integrales al Factor Humano.

En esta filosofía el concepto de integralidad enfatiza que no deben ser simples destellos de atención al hombre, sino todo un tratamiento coherente, ordenado, que conforme y

abarque el conjunto de factores motivacionales del hombre trabajador, tales como: la autoestima, la autorrealización, el sentido de pertenencia al colectivo, entre otros.

Es decir, tener en cuenta aquellas formas de satisfacer las necesidades de realización como ser humano y que se pueden manifestar a través del *reconocimiento* social por la importancia y utilidad de su trabajo, la *posibilidad* de desarrollar su iniciativa, la posibilidad de *participar* en las decisiones del colectivo, el *enriquecimiento* del contenido del trabajo, el *reconocimiento* de su aporte a la sociedad, el *mejoramiento* de las condiciones de vida en el trabajo, la *seguridad* en el empleo. Tomado de la Tesis de: (Yaquelin, 2010)

Es muy frecuente encontrar como definición de Atención al Hombre en una Unión de Empresas del país la siguiente: "respuesta, dentro de las posibilidades de la entidad, a las inquietudes de los trabajadores en el ámbito laboral y en muchas ocasiones, extralaboral. Sobre esta base plantean, que para su organización, la Atención al Hombre abarca los siguientes tópicos: Comedores y Alimentación, Casa de Descanso en la playa, Barbería y Peluquería, Atención a Jubilados, Módulos de Aseo y Calzado, Otros Servicios (ponchera, limpiabotas, relojeros, parqueo de bicicletas, masajes, reparación de equipos eléctricos y de calzado, llenado y reparación de fosforera), Círculo Social, Cabaré y Confección de Producciones Varias.

De igual forma fue muy frecuente interpretar y desarrollar la Atención al Hombre, como la declaración de los comedores modelos y la gestión de las botas de protección para los trabajadores que lo requerían o algún otro estímulo moral, certificados, carta al CDR. Todo ello jugó su papel, pero somos del criterio que no es suficiente para la elevación de la satisfacción de los trabajadores con su trabajo y con el colectivo.

Queda claro que ello no garantiza la Atención Integral al Factor Determinante para acometer los cambios que están en marcha y los que se avecinan. Ello no se corresponde con la garantía del desarrollo integral del trabajador, ya que puede subsistir y de hecho subsiste, la subutilización de las capacidades y potencialidades de los Recursos Humanos y/o prevalecen rasgos de desmotivación por el trabajo. Requiere que la eficiencia caracterice la vida económica y social del país.

No obstante, se puntualiza que la eficiencia no ha sido uno de los rasgos que ha caracterizado a la economía del país, por tanto, mucho menos ha sido uno de los rasgos que ha caracterizado a los colectivos laborales.

La Atención Integral al trabajador debe perseguir como objetivo fundamental lograr una competencia en el quehacer de los trabajadores. Unos resultados eficientes. Ello se traduce en que debe acometerse en las entidades el Seguimiento y Desarrollo de todos su Capital Humano desde que ingresan hasta que se jubilan, *atendiendo integralmente* sus metas, el reconocimiento a sus capacidades, la confianza en sí mismo, la satisfacción hacia y el trabajo de todos los trabajadores.

Ello representa la necesidad del rediseño de las organizaciones, pero ahora bajo nuevos principios y la estructuración en sistema, puesto que el sistema que está estructurado no satisface estas necesidades.

Incumbe a las administraciones aunar la inteligencia colectiva para garantizar una Gestión Eficiente del Capital Humano, reorganizar las empresas con fines competitivos, con base en la eficiencia, sin que ello signifique que miles de trabajadores se queden desamparados y sin posibilidades de empleo.

Con tal objetivo, en primer lugar, como parte de la reorganización laboral que ya se ejecuta, deberá contemplarse estratégicamente el redimensionamiento del desarrollo del capital humano. Reorganización laboral, unida a la reorganización de la gestión empresarial de manera que no perduren los problemas estructurales organizativos que sustentan la complejidad de las soluciones prácticas.

Se trata de redimensionar al hombre - trabajador, sus capacidades y potencialidades y de tratarlo, atenderlo, más como dimensión cualitativa que como cuantitativa. Y esto solo es posible tratándolo, atendiéndolo directamente; no solo expresándolo a través de balances estadísticos, o analizando la utilización del fondo de tiempo ya laborado.

Se requiere plantear una nueva filosofía con el capital humano, que estructure todos y cada uno de estos rasgos sobresalientes en el accionar de los gestores del Capital Humano, en el accionar de las administraciones, de las gerencias, y se garantice en dicho accionar la Gestión eficaz del capital humano.

Gestión eficaz que implicará incorporar en la Gestión del Capital Humano de manera integrada principios, los que se relacionan a continuación. Tomado de la Tesis de (Dalgis, 2008)

- Plantilla necesaria, no como punto de partida como siempre se ha iniciado la reorganización.

- Selección por calificación real demostrada o idoneidad.
- Métodos y estilos de dirección más participativos.
- Estructuras organizativas horizontales y que representen la facultad, autoridad, responsabilidad, para cada quien en la medida que la necesite para cumplir el rol asumido.
- Funciones integrales, amplio perfil. El rol integral.
- Formación integral del trabajador, según la determinación de sus necesidades de capacitación.
- Evaluación de los resultados.
- Estímulos que recompensen suficientemente los resultados. No solo más salario, sino también mejor estímulo.

Esto impone para la Gestión de Capital Humano adoptar un enfoque sistémico e integrador al entorno, lo cual constituye de por sí un reto a la intelectualidad para lograr encauzarlo convenientemente. También demanda una amplia formación de todos, que se erige como base de las nuevas prácticas de gestión y de trabajo.

El Sistema de Gestión de Capital Humanos (SGCH) es la denominación con la cual se procede a la conformación organizativa de lo laboral dentro de las nuevas formas gerenciales empresariales, dentro de las Nuevas Formas de Organización.

Dicha conformación organizativa representa *coordinación, coherencia, orden, pautas comunes*, en la sistematización de las políticas, procedimientos y estrategias relacionadas con el Recurso Humano en los que los gerentes deben constituir sus líderes. El Sistema de Gestión de Capital Humano que aquí referimos es considerado un Sistema que multiplica la Atención al Hombre, que potencia el desarrollo del Capital Humano de la entidad y puede posibilitar actuar anticipadamente antes que esperar comportamientos contradictorios, conflictos o disminución de la productividad, rendimiento u otro signo de subempleo potencial, no provocado precisamente por condiciones objetivas de escasez de recursos, sino por no tratar al individuo como corresponde.

A continuación se refiere el significado de cada una de las Siglas en SGCH. Tomado de la Tesis de: (Caridad, 2004)

S (Sistema).- Para representar el conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes entre los cuales existe cohesión y unidad de propósito. Representa lo integral de la GCH, y que no basta con aplicar, por ejemplo, un sistema de estimulación por resultados, si esos resultados no son evaluados convenientemente. O incorporar el mejor derecho según idoneidad, pero la plantilla está inflada, etc.

GCH (Gestión de Capital Humano).- Representa el cambio del enfoque de Admón. de Personal a un concepto integrador y dinámico como lo es el de GRH, en su enfoque de seguimiento y desarrollo de todo el personal de la entidad.

Muchos se preguntarán ¿si es el momento, si existe la necesidad de esta conformación para Cuba o si con ello no se agudizaría el desempleo?

Está demostrado que las Nuevas Formas de Organización (NFO), cuya filosofía es precisamente la que sustenta la nueva política proyectada, son fuentes de empleo, por cuanto se potencian las utilidades de los trabajadores empleados. Además, todas las acciones que se toman en aras de hacer más eficiente la GCH, que tienen el fin de potenciar la utilización de los recursos y en especial, del más valioso que es el recurso humano.

### **PRINCIPALES RASGOS DE LA CONCEPCIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO (GCH)** (Armando, 2005)

- Los Capital Humano se constituirán en el siglo XXI en el recurso competitivo más importante de las organizaciones.
- Los Capital Humano son una inversión y no un costo.
- La formación como intangible supremo se expresará en las competencias alcanzadas en las personas, cuya gestión es la determinante principal de la GCH.
- La GCH se hace como función integral de toda la organización, y además proactiva.
- La GCH tiene sus bases en el diseño continuo del trabajo.
- La GCH demanda el enriquecimiento del trabajo y la participación de los empleados en todas las actividades.
- La informatización de la GCH es imperativo de la época.

- La GCH tiene como objetivo inmediato el aumento de la productividad del trabajo y el aumento de la satisfacción laboral.
- El desafío fundamental de la Gestión de Capital Humano es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.

En resumen y a tenor de las transformaciones económicas que ya se suscitan entre las nuevas proyecciones para el CH en Cuba, se encuentran la incorporación de una filosofía de Atención Integral al Trabajador que garantice desde su base, desde la estructuración del Sistema Organizativo y Laboral, una Gestión Eficaz de los Recursos Humanos, de manera que cada entidad se diseñe el SIGCH, que le posibilite utilizar más eficazmente a los Recursos Humanos existentes. (Cuesta, (1995))

## **CONCLUSIONES**

Un análisis de la actividad de Capital Humano en cuanto a su evolución y conceptualización en el ámbito internacional y nacional permite constatar que, aunque existen varias definiciones al respecto, hay un acuerdo generalizado entre los autores e investigadores en el sentido de que es necesario cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los recursos humanos, otorgándole el significado por el aporte a los resultados de la empresa, ya que la ventaja competitiva básica de las entidades radica en el nivel de preparación y de gestión del capital humano. Por su parte las escuelas de administración en su progreso y como premisa del desarrollo empresarial, han centrado su interés en el hombre como recurso y factor principal de competitividad en las organizaciones. Acción que ha sido constante, indetenible y necesaria.

El análisis teórico acerca de la Gestión de Capital Humano permite adentrarse en los conceptos esenciales que facilitan comprender y revelar los principales elementos para desarrollar estudios con un fundamento científico general; pero en ellos se precisa, de antemano, la necesidad de particularizarlo a las características de la organización y al contexto concreto en que esta se forma y desarrolla. Ciertas organizaciones definen sus propósitos y otras los tratan como parte de la cultura de las mismas. En uno u otros casos son admitidos pues guían la función de la administración del Capital Humano.

Los estudiosos de la problemática de la Gestión de Capital Humano definen, desde posiciones propias, modelos o sistemas con características ajustadas a la realidad en que se desenvuelven; pero coinciden en determinados elementos fundamentales de la



gestión, aunque no siempre con la adecuada flexibilidad, para que se ajusten a las funciones específicas del objeto socioeconómico de las empresas.

La Gestión de Capital Humano en Cuba, a partir de la propia transformación de su sistema social hacia formas que lo identifiquen hace necesario de que sea adaptable al contexto económico internacional, que faciliten contextualizar conceptos generales en el escenario particular de las empresas cubanas, sometidas actualmente a un proceso de mejora económico.

## **BIBLIOGRAFIA.**

1. Agüero, C. (2004). *Diseño de un sistema de gestión de la calidad en la Empresa Cárnica de Las Tunas, Tesis en opción al título de Master en Dirección. Centro Universitario Vladimir Ilich Lenin Las Tunas.*
2. Armando, Cuesta Santos. (2005). *Maestría en Gestión de Capital Humano. Facultad de Ingeniería Industrial CUJAE, La Habana.*
3. Becker (marzo 2002). *La inversión en talento como valor de futuro-Rev. Capital Humano No 153 Pág. 26.*
4. Becker, Gary <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml#>.
5. Beer, M. et al ((1989)). *Gestión de recursos humanos. Texto y casos Madrid. Ed Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.*
6. Caridad, Agüero Martínez. (2004). *DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA CÁRNICA LAS TUNAS Y SU FUNDAMENTACIÓN PRACTICA. UNIVERSIDAD DE CAMAGÜEY, Las Tunas.*
7. *Conceptualización, Gestión de los Recursos Humanos. (2009).* <http://www.monografias.com>.
8. Cuesta, A, y R. Martínez ((1995)). *“Aplicación de un modelo de gestión de recursos humanos (GRH). Acción de la ergonomía participativa y diseño de actividades claves de GRH”, Ponencia al Forum de Ciencia y Técnica del ISPJAE., La Habana.*
9. Chiavenato, I (1993.). *Administración de Recursos Humanos -2 Ed –. Ediciones Mc.Graw – Hill,. México D.F, 1993.*

10. Chiavenato, I. ((1988)). *Administración de recursos humanos*. México. Ed. McGraw-Hill.
11. Dalgis, Román Aguilera. (2008). *DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL TELECENTRO TUNASVISIÓN* Centro Universitario Vladimir Ilich Lenin Las Tunas.
12. Díaz, C. y Z. Porto ((1995)). "Concepción del sistema de gestión de recursos humanos en el Hotel Villa Iberostar Barlovento", Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial. Ed. ISPJAE, La Habana.
13. Douglas, Ferrer Hernandez. (2009). *Evaluación de un Sistema de Pago como Incentivo en el Incremento de la Producción de Carbón*. . Centro Universitario Vladimir Ilich Lenin Las Tunas.
14. Fernández, E (2001.). *Enfoque a procesos, FACULTAD DE Ingeniería Industrial, ISPJAE, . La habana*.
15. Hax, E.J. ((1992)). *Justo a tiempo (la técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva)*. Bogotá. Ed. Norma.
16. <http://www.degerencia.com> (2009). *El término de Recurso Humano*. .
17. ISO-9000, NC (2005). *Fundamentos y Vocabularios*. La Habana.
18. Laboral, GACETA (2005). *Revista del MTSS*. No 11.24. La Habana.
19. Louart, Pierre ((1994)). *Gestión de Recursos Humanos*. . <http://www.monografias.com/trabajos10/asim/asim.shtml> S.A. Barcelona, España.
20. Lynch, Harper y ((1992)). *Manuales de recursos humanos*. . Madrid. Ed La Gaceta de los Negocios.
21. Margarita, González Morales. (2003). *Gestión de Capital Humano* Centro Universitario José Antonio Hechavarria, La Habana.
22. Marín, A. y S. Barreto ((1996)). "Concepción del sistema de gestión de recursos humanos en la Empresa eléctrica de Ciudad de La Habana", Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial. Ed. ISPJAE, La Habana.
23. Mayo, E. (1915). *The social problems of an Industrial Civilization*. Cambridge.
24. McGregor, D.M. ((1960)). *The Human Side of Enterprise*. . New York. Ed. McGraw-Hill.
25. Morales Cartaya, Alfredo (2005.). *Revista Gaceta Laboral*, Número 11. La Habana.
26. Pérez., Dasel Suárez (2008-2009). Trabajo de Diploma en opción a Ingeniero Industrial : *Diagnóstico a la Gestión del Capital Humano en la Empresa Agropecuaria "Antonio Guiteras Holmes" del Municipio Puerto Padre., Las Tunas*.

27. Roos), (Drogonetti y (1988). Maroto,J.C “Capital Intelectual”
28. Stewart, Thomas A. (1997). *La nueva riqueza de las organizaciones: El Capital Intelectual, Capital Humano.*
29. Taylor, F.W. ((1953)). *Principios de administración científica.* . Buenos Aires. Ed. El Ateneo.
30. Tomás, Páez Gomez. ((1991) . *La nueva gerencia de recursos humanos: Calidad y Productividad Venezuela*
31. Werther, W. B (1992). *Davis Administración de personal y recursos humanos México.*
32. Werther, W.B. y K. Davis ((1992)). *Administración de personal y recursos humanos.* . México. Ed. McGraw-Hill.
33. Yaquelin, Jiménez Abull. Alina (2010). *Procedimiento para Auditar el Sistema de Evaluación del Desempeño en la Empresa de Diseño Ingeniería. Universidad de Camaguey, Las Tunas.*
34. Yicel, Romero Quevedo. (2008). *Determinación del Perfil de competencia para El Especialista B de Proyecto e Ingeniería deArquitectura en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Las Tunas.*
35. *Arquitectura en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Las Tunas.* . Centro Universitario de Las Tunas Facultad de Ciencias Técnicas Las Tunas.
36. 8, M. R. N. (2005). "REGLAMENTO GENERAL SOBRE RELACIONES LABORALES". La Habana.
37. [www.idict.cu/UserFiles/File/Seminarios%20para%20cuadros/Productividad%20OT S.ppt](http://www.idict.cu/UserFiles/File/Seminarios%20para%20cuadros/Productividad%20OT%20S.ppt). (2009). *La Productividad y la Organización del Trabajo y los Salarios.*