



DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (INTERNO) DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA NIQUELÍFERA COMANDANTE ERNESTO CHE GUEVARA.

Autor: MSc. Mariolis Rodríguez Cabrera

mrodriguez@ismm.edu.cu

Coautor: Lic. Yordanis Torres Batista

ytbatista@ismm.edu.cu

Coautor: MSc. Idalmis Milagros Vargas Tamayo

ivargas@ismm.edu.cu

Institución: Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa "Dr. Antonio Núñez Jiménez"

Dirección Postal: Avenida Calixto García Iñiguez No. 15 entre Avenida 7 de Diciembre y Calle Reynaldo Laffita Rueda, Reparto Caribe, Moa, Holguín, Cuba.

Teléfono: +53 24604014

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Mariolis Rodríguez Cabrera, Yordanis Torres Batista e Idalmis Milagros Vargas Tamayo (2018): "Diagnóstico estratégico (interno) de la gestión de los recursos humanos en la empresa niquelífera Comandante Ernesto Che Guevara.", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (enero 2018). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/diagnostico-empresa-niquelifera.html>

Resumen:

La Gestión de Recursos Humanos constituye hoy en día un sistema cuyo antecedente fundamental es concebir al hombre en el interior de una empresa como un recurso que hay que perfeccionar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva. Con el de objetivo identificar las fortalezas y debilidades que caracterizan a la GRH en la empresa Comandante Ernesto Che Guevara se utiliza el modelo GRH DPC de Cuesta (2005). El trabajo se basa en el análisis documental clásico.

Introducción

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) tiene por objeto a la gestión de personas que trabajan en la organización laboral, y esas personas son las portadoras del conocimiento que no puede tratarse descontextualizado o independientemente de las personas como seres sociales --ni al margen de la organización que lo condiciona y donde queda materializado parte de ese conocimiento, a utilizarse en su continua y necesaria renovación, podría parecer redundante referir GRH y del Conocimiento.

Sin embargo, como la Gestión del Conocimiento ha sido acuñada recientemente, y abordando temas nuevos relativos a las personas que trabajan, con énfasis en los intangibles, se hace esta referencia explícita, patentando así que serán considerados esos temas nuevos en este libro.

La GRH está muy vinculada a la dirección estratégica en una organización, más en tiempos en que se reconoce al recurso humano como el activo más importante en una empresa o entidad laboral. La Dirección estratégica comprende tres procesos fundamentales: planeación, implantación y control, a considerar indefectiblemente para desarrollar la gestión estratégica de los recursos humanos.

Los cambios ocurridos en los últimos años en las distintas esferas de la vida social y la necesidad de lograr niveles de competitividad sostenida han incidido en la determinación de los factores esenciales en la búsqueda de ventajas competitivas que le permitan alcanzar cada vez niveles superiores de desempeño; esto ha llevado a colocar en el centro de todo proceso organizacional, al ser humano. Así,

hoy día se habla de que el hombre es el principal activo y ventaja estratégica de una organización y se introducen nuevos términos como capital humano, capital intelectual, potencial humano. Se plantea que la sociedad futura es la sociedad del conocimiento (Drucker, 1992) y se introducen técnicas de planeación estratégica de los recursos humanos.

Sin embargo en Cuba la GRH aún no alcanza los niveles de integración a la estrategia organizacional y el enfoque estratégico deseado, es por ello que el objetivo del presente trabajo es: Identificar las fortalezas y debilidades que caracterizan a la GRH en el Grupo Empresarial CUBANIQUEL.

Desarrollo

Desde la propia evolución que ha tenido la administración o dirección y control de la fuerza de trabajo, de los recursos humanos o capital humano, ha existido y aún existe una polémica y puntos de vistas diferentes sobre el nombre que debe llevar esta actividad y su unidad organizativa (Velázquez Zaldívar, De Miguel Guzmán y Marrero Fornaris, 2000).

La GRH es una herramienta que permite relacionar a un colectivo de personas con un campo cultural de valores y tareas (Cuesta, 2005; Alhama, 2006); abarca todas las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, estas permiten materializar la política laboral, que se aplican con la participación activa y efectiva de los trabajadores en la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los RH y determinan o inciden en el desempeño de la organización, inspirados por los factores culturales que impregnan toda su estructura organizativa.

El modelo más utilizado en la gestión de recursos humanos, vinculado a esta gestión estratégica en la dirección, es el modelo GRH DPC. En Cuesta, A. (2005) se describe que "...Para otorgarle una identificación a ese modelo de GRH, le denominamos modelo de GRH DPC, significando esas siglas: Diagnóstico (D), Proyección (P) y Control de gestión (C). Sería: Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica.

Así, su denominación indica su funcionalidad, acarreado la aplicación de su implícita tecnología la action-research (investigación-acción), en la acepción de Kurt Lewin (1948), de modo que a la vez que en el proceso de investigación se va diagnosticando o interpretando, se va proyectando, para inmediatamente después ejecutar o transformar según lo proyectado, y con posterioridad se va a controlar (feedback) esa ejecución o gestión consecuente con la estrategia organizacional..."

En la práctica empresarial, aunque se establezcan deslindes funcionales, la Gestión del Conocimiento (GC) no podrá tratarse independientemente de la Gestión de Recursos Humanos y viceversa. La Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento es gestión de las personas que trabajan, portadoras del capital humano, acogiendo la gestión de la materialización de ese capital humano en la organización, reflejado en procedimientos de trabajo o know how, estructuras organizativas, software, sistemas informativos, relaciones con los clientes y documentos.

Diversos modelos recogen el quehacer científico vinculado a la actividad de GRH, seleccionando el modelo cubano analizado por Cuesta (2005) podemos evaluar cómo interactúan sus componentes y la interrelación que se produce entre ellos en el proceso de gestión.

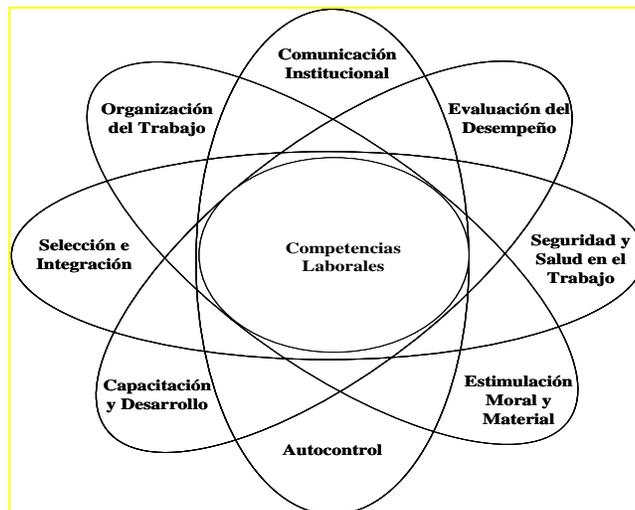


Figura 1. Esquema del modelo cubano de requisitos e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Fuente: Cuesta, A (2005)

Es importante subrayar que, no obstante la experiencia positiva que condujo al modelo de GRH DPC, se defiende la idea de la necesidad de configurar modelos que respondan al “traje a la medida” que precisa la empresa u organización laboral en cuestión.

Debilidades y Fortalezas en el Sistema de GRH del Grupo Empresarial CUBANIQUEL

La matriz DAFO es una técnica de análisis estratégico de fácil aplicación y de suma utilidad práctica para determinar ventajas competitivas y riesgos en el logro de los objetivos fundamentales de la organización. Es por ello que se realiza una matriz DAFO, particularizando en Debilidades y Fortaleza, es decir en el entorno interno de la organización, para evaluar la funcionabilidad del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos en el Grupo Empresarial CUBANIQUEL.

1. Componente Competencias Laborales.

La gestión de competencias nace de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la GRH. Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología o teoría del conocimiento ocupan un importante lugar.

Basado esencialmente en Richard Boyatzis (1982), quien asume la siguiente definición de competencia laboral “son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada una cultura organizacional”.

Una reciente definición de competencia laboral (Morales, 2006), alcanza la relevancia de buscar el alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional estratégico. Mantiene los atributos esenciales de la definición antes asumida, pero extendiendo el enfoque holístico al desempeño estratégico. “Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”

Debilidades

- Insuficiente integración de la gestión de los recursos humanos y las competencias laborales.
- No se cuenta con un procedimiento documentado donde se establezca cómo realizar el proceso de identificación y validación de las competencias.
- Insuficiente evaluación en la organización de las competencias laborales en los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño.
- No acompaña al calificador de cargo en el país el documento del perfil por competencias del cargo, sino se incluye en su estructura.

Fortalezas

- La tendencia laboral se inclina hacia un uso cada vez más sofisticado de aplicaciones y programas de cómputo.
- La capacidad de encontrar alternativas y soluciones a problemas complejos.
- Demuestran tener habilidades administrativas relacionadas con reducción de gastos y la planeación de presupuestos efectivos.
- La integración en un equipo de trabajo, empatizar y colaborar con otros departamentos y tener una actitud que facilite establecer relaciones laborales productivas.

2. Componente Autocontrol

La NC 3000/2007 define el autocontrol de la Gestión Integrada de Capital Humano como: la actividad sistemática de control, que se realiza por la propia organización, dirigida a medir el impacto en el logro de los objetivos y la estrategia, a partir de evaluar en la práctica la eficacia de los procesos de la gestión integrada de capital humano.

Es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización, con referencia al sistema de gestión integrada de capital humano.

Puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización y del grado de madurez del sistema de gestión integrada de los recursos humanos. Asimismo, puede ayudar a identificar los procesos y actividades que precisan mejoras y a determinar las prioridades.

Debilidades

- Inadecuada implementación de la Res. 60 del MAC en la actividad de dirección de recursos Humanos.
- No incluir en los procesos del SGRH lo relacionado a la prevención y control de riesgos.
- Poca capacitación de las personas que deben realizar el autocontrol.
- Desconocimiento en los departamentos de Recursos Humanos de las técnicas a emplear para el control a la gestión de los RRHH.
- Concentrar las funciones del control en los altos niveles de dirección.

Fortalezas

- Trabajar con el modelo de gestión DPC a partir de la instrumentación en la empresa en el perfeccionamiento del Decreto Ley 281.
- Existencia de herramientas y tecnologías validadas en la práctica y vinculadas a la capacitación de directivos y funcionarios.

3. Componente Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área.

A los efectos de la aplicación de esta Resolución la evaluación del desempeño: es la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. Resolución 21/2007

Debilidades

- Cada organización aplica un modelo de evaluación del desempeño a todos por igual con independencia de sus funciones laborales, incumpliendo el principio de que debe estar conformada sobre la base del diseño del puesto de trabajo de cada empleado.
- No establece criterios de medidas completamente verificables sobre la base de competencias en cada uno de los aspectos a analizar.
- Los criterios a medir pueden ser afectados por la subjetividad del evaluador o evaluadores con los posibles errores que pudieran traer consigo (intereses personales, creencias opuestas, apariencia externa, posición social, raza, etc).
- En la práctica empresarial esta no se toma como base para tomar decisiones referidas a la promoción, motivación, degradación, despido, suspensión y transferencia de trabajadores.
- Es insuficiente su uso, para la capacitación profesional.
- Los supervisores evaluadores en ocasiones no consideran esta actividad como una oportunidad sino como una obligación.

Fortalezas

En la mayoría de los modelos existentes se reconoce la evaluación del desempeño como uno de los subsistemas claves de la GRH.

Las organizaciones cuentan con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales, de acuerdo a lo establecido en la legislación en la materia.

La existencia de Convenios Colectivos de Trabajo que un espacio para que los sindicatos, de común acuerdo con la dirección puedan establecer indicadores adicionales a los indicadores fundamentales según lo dispuesto en la ley.

4. Componente Estimulación Moral y Material

La estimulación moral y material tiene que estar precedida de un correcto diseño. Los sistemas de estimulación material que se asuman deben estar en correspondencia con el tipo de organización del trabajo que se asuman, a los cuales son inherentes el tipo de organización del trabajo del personal: individual o de grupo, por turnos, brigadas, entre otros. Tanto la estimulación moral como la estimulación material, deben tener muy presente para su efectividad en la organización.

Motivaciones superiores, como la realización o logro, mucho se relacionan con los estímulos psicosociales o espirituales. En el sistema Empresarial cubano hay más desaciertos que aciertos en este sentido.

Debilidades

- No concepción de la Estimulación al trabajo como un sistema de acciones integradas
- Limitada participación de los trabajadores en la concepción y elaboración de las acciones de estimulación.
- Sistemas de pago de complejo cálculo, acciones que no se perciben, no se destacan ni aprovechan.
- Falta de sistematicidad de las acciones de estimulación.
- Se le da mayor relevancia a las sanciones que a las estimulaciones.
- Poca preparación real y actualizada del personal (técnico, directivos y la CTC) en materia de GRH y en especial de estimulación, con secuela en la limitada participación real orientada a resultados.
- Mentalidad de que nunca hay nada para estimular al trabajador.
- No siempre se ve al trabajador como un cliente interno.
- La estimulación no siempre satisface las expectativas de los trabajadores.

Fortalezas

- Existencia de lineamientos metodológicos para la aplicación de medidas de estimulación moral, que propicien un clima laboral adecuado y coadyuven al incremento de la productividad del trabajo.
- Posibilidad de las empresas con utilidades de crear un fondo para la estimulación de los trabajadores, después del pago de los requisitos establecidos y el cumplimiento de las obligaciones con el Estado.

5. Componente Organización del Trabajo

Debilidades

- Poca científicidad en el enfoque de la organización del trabajo, como sistema de trabajo en las empresas (no se ve con enfoque de procesos y sistema).
- Insuficiente uso del diseño o rediseño de procesos de trabajo como forma de perfeccionamiento empresarial para aumentar la calidad y eficacia en la GRH.
- Poca utilización de los mapas organizacionales y los mapas de actividades del proceso o diagramas de flujos, para el análisis y diseño de los procesos de trabajo.
- No se establecen las prioridades de los procesos en dependencia del escenario estratégico en que se encuentre la organización en correspondencia con el impacto de los procesos en los objetivos principales de la empresa.
- Insuficiente uso de las técnicas del balance de procesos o balance cargas y capacidades, para garantizar el funcionamiento armónico en la producción y los servicios de los medios, objetos y fuerza de trabajo.
- No se utilizan los estudios de tiempos para determinar la estructura de la jornada laboral, dificultando los análisis para la determinación del aprovechamiento de la jornada laboral (AJL).
- Insuficiente análisis de la disciplina laboral y sus distintos índices o conceptos de pérdidas para determinar el total de tiempo perdido por afectación de la disciplina laboral y su impacto en el AJL y la productividad del trabajo.
- La normación del trabajo se basa en la utilización de normas ramales o por experiencia y no en estudios de tiempo y de la jornada laboral (por lo que no se tienen en cuenta aspectos como: Experiencia laboral, destrezas, habilidades, complejidad de operaciones, estado técnico de los medios, obsolescencia, regímenes de mantenimiento y reparación, índices de roturas, etc.)
- No se determinan las reservas de productividad de equipos y fuerza de trabajo, en función de potenciar su aprovechamiento y el consecuente aumento de la productividad del trabajo.
- Se determina la productividad del trabajo en base al Valor Agregado Bruto (VAB) y no por los volúmenes de producción (no facilita análisis acertados acerca de las afectaciones que puedan existir)
- No se basan los estudios de aumento de productividad en base a la reducción del Trabajo Socialmente Necesario (TSN). (No considerando la calidad requerida y los niveles medios de habilidad e intensidad de trabajo existentes).
- No se establecen los análisis de la dinámica de la productividad del trabajo.

Fortalezas

- Conocimiento por las empresas de la base normativa que establece la responsabilidad de implementar la organización del trabajo como parte del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (NC 3000-3002).

6. Componente de Capacitación y Desarrollo

Capacitación

Conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

Necesidades de capacitación

Elemento fundamental que debe determinar la dirección de la organización, para identificar la brecha que existe entre los conocimientos, habilidades y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que exige el cargo que desempeña, para elaborar su plan individual de capacitación y desarrollo, a partir de cuya integración se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo del capital humano de la organización.

Plan de capacitación y desarrollo

El que se elabora en correspondencia con los objetivos globales y específicos de la organización laboral y los resultados del diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación, tiene en cuenta las expectativas y motivaciones de los trabajadores, y comprende, entre otros, los tipos de acciones de capacitación a realizar, modo de formación a utilizar para dar cumplimiento a las acciones, fecha de inicio y terminación de cada acción, y cantidad de participantes.

Debilidades

- Concebir la capacitación como un gasto y no como una inversión.
- Invalidar la capacitación del trabajador por resultar imprescindible para la organización.
- Deficiencias en la determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo.
- Prepararse en el cargo y no previamente para el cargo.
- No contar en la organización con un manual de procedimientos para la actividad de capacitación, ajustado a las características de la entidad y las competencias para el cargo.
- Insuficiente gestión de los planes individuales de capacitación y desarrollo.
- No contar en las organizaciones con indicadores para medir el impacto de la capacitación.

Fortalezas

- Conocimiento de las normas cubanas sobre el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano que incluye un subsistema referido a la capacitación.
- Componente Comunicación Institucional
- El proceso de comunicación de la organización está determinado por su objeto social, su historia y tradiciones, sus características, nivel de participación de los trabajadores, objetivos estratégicos y operativos, así como por el grado de integración de sus procesos.

Debilidades

- Insuficiente conocimiento y dominio por parte de los trabajadores de la organización, de la misión, la visión y los valores de ésta, así como de su objeto social constituyendo premisa fundamental para una comunicación institucional eficaz.
- No se garantiza en todas las organizaciones la comunicación tanto vertical como horizontalmente, lo que redundará en beneficio de una visión común.
- Deficiente preparación en las áreas de RH para formular y poner en marcha la estrategia de comunicación institucional y el plan de acción correspondiente.
- No se le da a conocer a los trabajadores la política para la gestión integrada de Capital Humano.
- No se analiza periódicamente con los trabajadores los resultados alcanzados en la producción o servicios, en todas las instituciones.
- No se encuentran difundidos en todas las entidades u organizaciones los canales de comunicaciones externas, para transmitir y compartir información con los trabajadores.

Fortalezas

La existencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones propicia en las organizaciones la apropiación de los modernos sistemas de comunicación así como la posibilidad de dinamizar el sistema de comunicación interno en las propias entidades.

7. Componente Seguridad y Salud del Trabajo

Seguridad e Higiene Ocupacional

Se define como seguridad e higiene del trabajo como la actividad orientada a crear condiciones, capacidades y cultura para que el trabajador y su organización puedan desarrollar la actividad laboral eficientemente, evitando sucesos que puedan originar diversos daños derivados del trabajo (NC 18000, 2005). En tanto las (NC 3000, 2007) la define como la actividad orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura de prevención para que el trabajador y su organización desarrollen la labor eficientemente y sin riesgos, procurando condiciones ergonómicas, evitando sucesos que originen daños derivados del trabajo, que puedan afectar su salud e integridad, al patrimonio de la organización y al medio ambiente.

Antecedentes de la Seguridad y Salud en Cuba.

A partir de 1959, queda establecida una política de protección a la salud y a los trabajadores y se trazan como objetivos fundamentales el mejoramiento sistemático de las condiciones de trabajo, dictándose en 1964 por acuerdo del Consejo de Ministros, las Bases Generales para la Organización de la Protección e Higiene del Trabajo, documento que aún en la actualidad, continúa siendo un importante material de referencia para los técnicos de esta esfera. Estas Bases, se fueron complementando con otros documentos jurídicos.

En el 2005 se da a conocer las NC 18000. SST-Sistema de Gestión de SST (SGSST).

La familia de normas NC 18000 ha sido elaborada por los Comités Técnicos de Normalización (NC/CTN 6 "SST"), integrado por un conjunto de instituciones especializadas en el tema, estas se corresponden técnicamente con la versión de la familia de normas OHSAS 18000, (18000, 18001, 18002) con algunas adecuaciones a lo establecido en la norma NC ISO 9000:2001; y para los términos 3.10 y 3.11 con respecto a la legislación donde se traduce la palabra "ocupacional", como "en el trabajo", para adecuarla a dicha legislación.

Estas normas persiguen sobre todo que las empresas cubanas cuenten con un buen Sistema de Gestión de la SST, que logre una mejora continua en la identificación, evaluación y prevención de los riesgos, y por consiguiente un mejor control, con el objetivo principal de lograr la seguridad y protección de la salud en la totalidad de los trabajadores, lo que le va a permitir a nuestras empresas estar a la misma altura que las empresas más respetadas a nivel mundial y pueda satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes, además de estar al margen de los constantes cambios tecnológicos a que están sometidas las empresas en nuestros días.

Las normas son cuatro y están estructuradas de la siguiente manera:

NC 18000: 2005 SST. Sistema de Gestión de SST Vocabulario.

NC 18001: 2005 SST Sistema de Gestión de SST Requisitos.

NC 18002: 2005 SST. Sistema de Gestión de SST. Directrices para la Implantación de la norma NC 18001.

NC 18011: 2005 SST. Directrices Generales para la Evaluación de Sistemas de Gestión de SST. Proceso de Auditoría.

En el 2007 se promulga la Resolución 39. Bases Generales de la SST.

En el 2008 se promulga la Resolución 51. Metodología para la Elaboración del Manual de Seguridad en el Trabajo.

Todo esto forma parte del concepto de salud pública. La higiene del trabajo dentro de este concepto tiene un papel importante, pues esta es la rama que tiene como objeto crear en el trabajo y en el trabajador las condiciones óptimas que garanticen su salud, prevenir enfermedades y accidentes, no dañar los medios materiales y aumentar la productividad.

Debilidades

- En las organizaciones no se poseen correctamente identificados los factores potenciales de riesgo.
- No se efectúa una correcta verificación de las acciones preventivas y correctivas establecidas a partir de los riesgos.
- Persisten problemas con la elaboración del manual de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- No en todas las organizaciones se establece correctamente el programa de capacitación en seguridad y salud en el trabajo de los dirigentes y trabajadores.
- Dificultades para la identificación de indicadores de gestión, como herramienta para el control del nivel de seguridad.
- Lenta capacidad de respuesta ante averías y otras emergencias.

- No se concede la debida importancia a la participación de los trabajadores en la prevención de los riesgos y la gestión de la seguridad en la empresa.
- Poca utilización de métodos científicos para la determinación de las condiciones sicométricas relacionadas con la iluminación, ruido y ventilación.
- Poca aplicación de las buenas prácticas de diseño ergonómicos al diseño de puestos de trabajo.
- No todas las entidades poseen las condiciones higiénicas sanitarias óptimas para el desarrollo de las labores que efectúan los trabajadores.

Fortalezas

- Cada sector ramal posee identificado cuales son las enfermedades profesionales de acuerdo al ámbito de actuación.
- Disposición de la documentación normativa y reglamentaria para la correcta gestión de la seguridad y salud del trabajo.
- Sistema integrado de salud a nivel de país que posibilita la prevención y atención oportuna ante los posibles accidentes de trabajo.

8. Componente Selección

El análisis, descripción y diseño de puestos o cargos de trabajo es una actividad clave de la GRH, que tiene su expresión en documentos conocidos como calificadores o descriptores de puestos o cargos de trabajo, o también denominados perfiles de cargo o profesiogramas. Han existido desde la administración tayloriana los perfiles de cargo por funciones, reflejando las distintas funciones del puesto, y ahora con el auge de la gestión de competencias se manifiestan los perfiles de cargo por competencias.

La selección de personal tiene un vínculo de base con el análisis y descripción de puestos de trabajo (como esta última lo tiene igualmente con los procesos de trabajo). Los perfiles de cargos derivados de ese análisis, significan el patrón de referencia para poder hacer la selección de personal, que siempre se realiza para ocupar determinados puestos o cargos de trabajo. (Cuesta, 2005)

El componente de selección está compuesto por cuatro etapas: etapa preparatoria, de reclutamiento, de selección y de post-decisión de selección, cada una de ellas lleva implícito determinadas acciones en función de la selección de la persona idónea para un puesto de trabajo:

1. ETAPA PREPARATORIA

Determinación de las necesidades de personal.

Análisis y descripción de los cargos u ocupaciones.

Elaboración de las especificaciones del cargo.

Validación de contenido y concurrente de los criterios de selección y las técnicas y los Instrumentos.

Determinación de los perfiles de los cargos u ocupaciones.

2. ETAPA DE RECLUTAMIENTO

Precisión del tipo de fuerza de trabajo necesaria, cantidad y requisitos.

Determinación de las fuentes de reclutamiento

Confección de la convocatoria

Divulgación de la convocatoria

3. ETAPA DE SELECCIÓN

Recepción de la solicitud de empleo

Entrevista inicial

Exámenes

.Examen médico

.Examen de conocimientos

.Exámenes psicológicos

.Muestras de trabajo

.Verificación de antecedentes

Entrevista determinativa

Decisión de selección

4. ETAPA POST DECISIÓN DE LA SELECCIÓN

Comunicación de la decisión de selección

Preparación pre-empleo

Acogida en la organización

Período de prueba

Decisión de empleo definitiva

Seguimiento

Determinación de la validez predictiva de los criterios de selección y los instrumentos empleados.

Debilidades

- Contratación sin la determinación de los perfiles de los cargos u ocupaciones.
- No se realiza determinación de las necesidades del personal.
- Insuficiente utilización de las fuentes de reclutamiento.
- No se crean reservas empleadoras en las entidades.
- Insuficientes exámenes (de conocimiento, psicológico, verificación de antecedentes, muestra de trabajo) para la selección.
- Insuficiente preparación de integrantes del comité de selección, en muchos casos ni se consulta.

Fortalezas

- Aplicación de técnicas e instrumentos para los criterios de selección.
- Aplicación del periodo de prueba para la determinación definitiva de selección.
- Elaboración de los perfiles según los puestos de trabajo.

GENERALES

Existe un grupo de debilidades que por su carácter general califican al sistema de Gestión de Recursos Humanos en su conjunto, sin identificarse específicamente con un componente del modelo en particular, entre las que se encuentran:

Insuficiente enfoque de sistema y de gestión por proceso en la GRH.

Uniformidad en la terminología utilizada en la GRH.

Existencia de las NC 3000-3002 como una referencia necesaria para que cada organización, a partir de sus particularidades, pueda diseñar e implementar su SGIRH.

No hay planeación estratégica de los recursos humanos.

Se subestima la actividad de RRHH, viéndose como una función administrativa con enfoque reactivo no proactiva.

Existen dificultades en integrar la gestión de los recursos humanos a la estrategia organizacional y al desarrollo de la capacidad innovativa de las personas que integran las organizaciones en función de lograr mejoras continuas de los procesos.

En la práctica empresarial cubana es escasa la experiencia de vinculación de la gestión del Capital Humano con la dimensión estratégica organizacional. Tradicionalmente se ha visto esta actividad en términos estrictamente funcionales y en una dinámica muy operativa.

Ha sido insuficiente fijar objetivos que se deriven de los propósitos generales de la organización. En la investigación realizada por el MTSS sobre la gestión integrada de recursos humanos (Cartaya, 2006) se expresa que 303 empresas de una muestra de 350 se declaran sin orientación estratégica.

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

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

Los requerimientos de fuerza de trabajo competente en las estrategias se identifican después de los hechos, sobre la marcha de los acontecimientos organizacionales y sin una coherencia con la orientación estratégica global. No se comprende e internaliza el rol estratégico del capital humano, sino que no reconoce que su uso efectivo y desarrollo es vital para la existencia y progreso de la organización.

Se concibe la gestión de recursos humanos como aseguramiento a la actividad productiva empresarial, y no, para atraer, mantener, desarrollar y promover la participación efectiva de los trabajadores para incrementar la productividad, recayendo en los jefes de recursos humanos la toma de decisiones de un conjunto de actividades claves debido a que muchos consejos de dirección no analizan, discuten y adoptan las decisiones correspondientes.

CONCLUSIONES

El modelo de Gestión de Recursos Humanos estudiado permite acercarnos a los componentes que son imprescindibles para el funcionamiento adecuado del sistema de gestión.

Identificar debilidades y fortalezas en el funcionamiento de los Sistemas de Gestión de los Recursos Humanos permite a la organización trazar mejor sus estrategias de gestión, dirigiendo el accionar hacia el cambio de carácter de las debilidades y haciendo un uso adecuado de sus fortalezas en función de los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

Castro Ruz, F.: Discurso pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, 20 de agosto de 2005.

Cuesta, A.: Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. 2da.ed.. Editorial Academia, 2005.

Chiavenato, I.: Gestión del talento humano. Mc. Graw-Hill,. Bogotá, 2002.

Morales, A.: “Contribución para un Modelo Cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos”, p. 2. Conferencia en GECYT 2 de marzo 2007.

_____ : Capital humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. p. 63,209. Editora Política, La Habana, 2009.

NC 3000:(2007). Vocabulario. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. p.7- 27.Vigente 2007,

NC 3001: Requisitos. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. p .28-45. Oficina Nacional de Normalización, La Habana, 2007.

NC 3002:(2007). Implementación. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. pp. 46,54, 97. Oficina Nacional de Normalización, La Habana, 2007.

Resolución No 71 de 2007 del MINTUR.

RESOLUCIÓN No.21/2007.