

ARTÍCULO

# DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL AUTOCONTROL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO DE CAPITAL HUMANO

Ing. Roxana González Álvarez, Universidad de Cienfuegos  
E-mail: [rgonzalez@ucf.edu.cu](mailto:rgonzalez@ucf.edu.cu)

Ing. Gretel Torres Estévez, Grupo Empresarial de la Construcción de Cienfuegos  
E-mail: [gretel@gecc.aconci.cu](mailto:gretel@gecc.aconci.cu)

## RESUMEN

La investigación considera como caso de estudio la experiencia de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos (ECC) la cual trabaja en implantar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) desde el año 2008. En el presente artículo se exponen los resultados del proceso de autocontrol realizado al SGICH en la ECC, visualizando las experiencias obtenidas desde el comienzo del proceso de implantación del Modelo de GICH. El autocontrol se realiza utilizando la metodología del ciclo Deming y las herramientas propias que plantea el modelo (tecnología de diagnóstico), así como entrevistas, tormenta de ideas, revisión de documentos, técnicas de normación de competencias, de mapeo de proceso y trabajo con expertos. Finalmente se propone un procedimiento enfocado a facilitar el desarrollo del autocontrol al SGICH como proceso de mejora continua y que además permita la certificación de la empresa según los requisitos de las Normas Cubanas 3000.

## Palabras clave:

Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, autocontrol del SGICH, mejora continua, indicador, acción preventiva, acción correctiva.

## ABSTRACT

*The investigation considers like case of study the experience of the Company Cienfuegos's Marketer Fuels (ECC), which works in implanting the Integrated Human Capital Management System since 2008. This system is integrated by eight processes, being the self-control one of them. The results of the self-control process to the human capital management system in the ECC are exposed in the present article, visualizing the experiences obtained from the beginning of the implantation process of the Integrated Human Capital Management Model. The self-control is carried out using the methodology of the cycle Deming and the own tools that are presented by the model (technology of diagnostic), as well as others: interviews, brainstorming, review of documents, techniques of normation of competencies, mapping of processes and work with experts. Finally is proposed a procedure focused to make easy the development of the self-control to the Integrated Human Capital Management System like a process of continual improvement and that it also allows the certification of the enterprise according to the requirements established in the Cuban Standards 3000.*

## Key words:

*Integrated human capital management system, self-control of the Integrated Human Capital Management System, continual improvement, indicator, preventive action, corrective action.*

## INTRODUCCIÓN

Los cambios en la actual gestión del capital humano (GCH) están dirigidos a introducir el enfoque de gestión de procesos, la gestión de competencias e identificar los aspectos de naturaleza intangible que se establecen hoy como factores determinantes para alcanzar los niveles de competitividad de su gestión, desafíos estos planteados por las organizaciones.

En Cuba se presenta hoy un contexto favorable para el cambio en la GCH dado por el proceso de perfeccionamiento empresarial, el redimensionamiento de la economía cubana, las nuevas normativas en materia de capital humano, la formalización de la Red Nacional de Capital Humano, entre otras.

En relación a las nuevas normativas se trata del Modelo Cubano de Gestión Integrada de Capital Humano en el cual se establecen pautas sustancialmente diferentes de trabajo para la empresa en esa materia, así está el trabajo con las competencias organizacionales, de procesos e individuales como centro y mecanismo rector de la actividad de gestión del sistema, la concepción de procesos de capital humano y su gestión, la identificación explícita de procesos como: comunicación organizacional, competencias laborales y autocontrol. Sin dudas se trata de un planteamiento exigente para la empresa cubana, las cuales bajo estas concepciones deberán conformar poco a poco su propio modelo para la gestión de su capital humano.

Actualmente existen un conjunto de empresas de avanzada relacionadas con la implantación del SGICH y que han sido certificadas según la NC 3001: 2007. En el contexto de estas experiencias es que el presente trabajo se enfoca a mostrar los resultados de toda la labor realizada en la gestión del proceso de autocontrol, utilizando para ello el caso de estudio de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos, perteneciente al Ministerio de la Industria Básica.

Es mediante el Proceso de Autocontrol que la empresa puede de manera sistemática establecer la mejora del sistema de capital humano diseñado, pero este engendra nuevas complejidades considerando que el centro de la GCH deberán ser las competencias laborales en sus tres niveles (Organización, Procesos y Personas), lo cual constituye la problemática de la presente investigación.

De la definición de autocontrol dada por la NC 3000: 2007, se identifican un conjunto de aspectos clave:

- Es una actividad sistemática de control.
- Realizada por la propia organización.
- Es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización con referencia al SGICH.

- Proporciona una visión global del desempeño de la organización.
- Permite identificar mejoras a nivel de procesos y de actividades de capital humano, y establecer prioridades.

“Los principios que sustentan el autocontrol son preventivos, educativos y promotores de valores, y están dirigidos a comprobar los resultados del SGICH” (Morales, 2006: 20). El Autocontrol es preventivo, al ser una actividad sistemática, que parte de una planificación, que cuenta con un programa y que permite de manera inmediata y oportuna determinar las desviaciones. Es, además, educativo, porque su diseño no solamente tiene como finalidad detectar dónde están los problemas, sino también buscarles solución y permite capacitar y adiestrar a los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos. Es promotor de valor, porque fomenta la participación efectiva de los trabajadores, no sólo en el proceso de Autocontrol, sino también en la discusión de los resultados de éste.

(Morales, 2006: 20) sostiene que “el autocontrol asegura que el SGICH esté integrado con la estrategia empresarial, las políticas estén bien diseñadas, se cumplan y no se distorsionen y que servirá para medir el impacto de dicho sistema en los usuarios, proveedores, otras entidades, la sociedad y los propios trabajadores”.

Socializar las prácticas que están siendo desarrolladas y de resultados positivos sobre el Proceso de Autocontrol es la principal intención de la investigación que se presenta, considerando el diseño de un procedimiento para este proceso y el análisis de todos los requisitos establecidos en las normas cubanas para lograr la certificación del SGICH de una empresa.

## MATERIAL Y MÉTODO

La Figura 1 muestra la metodología para la realización del autocontrol del SGCH en la ECC considerando lo que plantea el ciclo Deming y cuyas etapas son: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar.

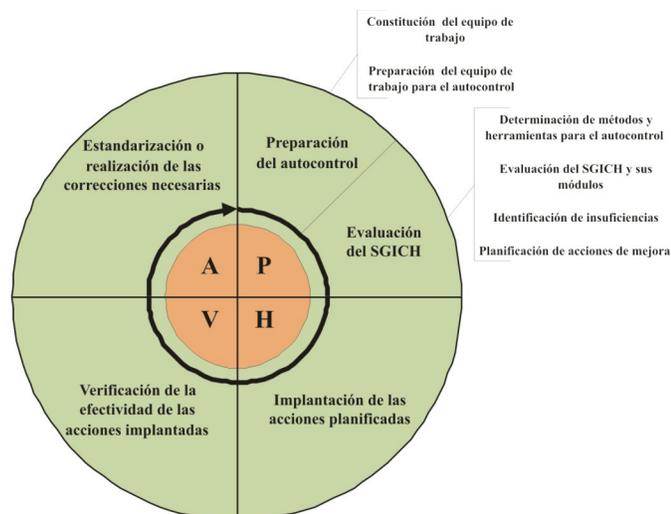


Figura 1 Ciclo Deming para la realización del autocontrol del SGICH en la ECC. Fuente: Elaboración propia.

En la Etapa Planificar se conforma un equipo de trabajo compuesto por consultores externos (profesores de la Universidad de Cienfuegos), especialistas de capital humano de la empresa, y trabajadores de experiencia seleccionados. Este equipo tiene como objetivo evaluar la situación del sistema de gestión del capital humano a través de sus 8 procesos.

Dada la necesidad de estudiar y entender de manera colectiva el enfoque y principales planteamientos asumidos en el MGICH y para facilitar el estudio y análisis crítico de las normas cubanas y la tecnología de diagnóstico a partir del intercambio directo entre los miembros del equipo de trabajo es que se desarrolla esta etapa.

Se llevan a cabo cinco talleres con el objetivo de estudiar, analizar y discutir todos los aspectos recogidos en las Normas Cubanas 3000: 2007 para cada uno de los subsistemas que conforman el MGICH. Se realizan además otros talleres que fueron coordinados y ejecutados por la Red de Capital Humano con la participación de un conjunto de organismos como el Instituto Provincial de Estudios Laborales, la Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba, la Universidad de Cienfuegos y el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social para el estudio y preparación de todas las personas involucradas con la implantación del sistema.

El paso siguiente en esta etapa es la evaluación del SGICH siendo necesaria la determinación de los métodos y herramientas para el autocontrol. Se define también el personal que participa en cada

técnica (cálculo de la muestra). Las herramientas utilizadas son:

- Tecnología de diagnóstico del MGICH
- Encuesta sobre participación efectiva de los trabajadores en la empresa
- Encuesta sobre comunicación
- Lista de chequeo para verificar requisitos de la NC 3001:2007.

Se emplea el software SPSS versión 16.0 para procesar la información y se utiliza la moda como parámetro estadístico. Se utiliza el Microsoft Excel según programa diseñado y aportado por el GECYT para procesar la información sobre la Tecnología de Diagnóstico. En (Covas, 2009: 63-90) pueden ser consultados los resultados del procesamiento de la información.

A partir de los resultados de la evaluación de las premisas del modelo se demuestra que no existe una orientación estratégica en la gestión integrada de capital humano; por su parte y como establece el modelo la evaluación de cada uno de los módulos del SGICH determina que los procesos que más baja calificación obtuvieron fueron: comunicación institucional, autocontrol y competencias laborales.

Luego de aplicada la lista de chequeo se concluye además que la empresa sólo cumple con 214 aspectos de los 330 requeridos en total, lo que representa el 64.8%. Los resultados corroboran los procesos señalados como críticos por la tecnología de diagnóstico (comunicación institucional, competencias laborales y autocontrol), al incumplir en su conjunto el 51.7% del total de aspectos incumplidos.

Una vez listadas las insuficiencias resultantes de la realización de este paso es necesario definir el conjunto de acciones y un orden de prioridad para dar solución a las mismas, lo cual se estableció en la empresa mediante la planificación de un cronograma de trabajo definido y aprobado por la alta dirección.

Etapa hacer: se ejecutan las acciones definidas, de ello se obtuvo:

- Redefinición de la Planeación Estratégica de la empresa para el período 2009-2012
- Identificación del Mapa de Procesos General de la empresa
- Documentación de los procesos de capital humano mediante el uso del Diagrama SIPOC (Supplier, inputs, process, outputs, customer), la ficha de proceso y los diagramas de flujo.
- Es sabido que la gestión del capital humano está en el corazón mismo de la generación de valor al negocio, pues es una

función presente y con incidencia en todas y cada una de las actividades y procesos que se llevan a cabo en las organizaciones (FUNDIPE, 2001). Pero en la práctica puede decirse que ésta ha sido poca medida, incongruencia que debe ser solucionada si se quieren gestionar las verdaderas palancas que generan las ventajas competitivas de las empresas (Torres, 2005: 153). Es el autocontrol como actividad sistemática de control, el elemento que permite conocer el estado actual de la gestión del capital humano. Según (Jordan, 2000) el control se compone de 3 subsistemas fundamentales: el proceso en sí, su estructura y los instrumentos asociados a él; los cuales se entrelazan con vistas a garantizar la medición y la información requeridas para la toma de decisiones. Los indicadores constituyen precisamente una herramienta de información que permite evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de los procesos de recursos humanos para apoyar la toma de decisiones, identificando oportunidades de mejora en actividades que, por su comportamiento, requieren ser reforzadas (Garzón, 2008: 50). Tomando en consideración la metodología general que propone (Beltrán, 2000: 47-57) para el establecimiento de indicadores, y el trabajo con expertos en la empresa, se definen los indicadores para cada proceso de capital humano y se establece el método de evaluación de los mismos.

- Se establece el método de evaluación del SGICH, considerando la evaluación de cada uno de los procesos y del grupo de indicadores que exige el Ministerio de Economía y Planificación, por lo que están recogidos en el Plan Económico de la ECC. En la determinación de la contribución individual de cada proceso de capital humano a la evaluación del sistema se trabaja de conjunto con el grupo de expertos, en los que se analiza la relevancia de estos procesos en relación a las competencias laborales, centro del MGICH y de esta manera definir en consenso un orden de importancia entre ellos.
- Elaboración del manual de comunicación.
- Se elabora un procedimiento para la identificación, validación y certificación de competencias.
- Se determinan las competencias organizacionales, las del proceso clave "Ventas" y en los puestos claves de dicho proceso. Se define el perfil de competencias para cada puesto clave y se elaboran las normas de competencia. Para la identificación de las competencias de los puestos claves se tomó en consideración como fuente básica y primaria, el perfil del cargo correspondiente, la evaluación del desempeño anual para la selección de los trabajadores con desempeño laboral superior

y adecuado y la realización de la entrevista de incidentes críticos; lo que permitió la confección de los mapas funcionales.

- Se elabora una lista de chequeo con especificaciones integrales de capital humano. Esta lista engloba los requisitos que establece la NC 3001: 2007 y los que establecen y emplean los organismos que auditan a la empresa en materia de capital humano como son la Oficina Nacional de Inspección del Trabajo, la Contraloría General de la República de Cuba y el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial. Además contempla otros aspectos que controla e inspecciona el Ministerio de la Industria Básica y la Unión Cupet, a los que pertenece la empresa. Esto imprime un carácter integrador al instrumento y constituye un aporte importante de la presente investigación.
- Se diseña un procedimiento que formaliza el autocontrol del SGICH y que cumple con los requerimientos establecidos al efecto por la NC 3002: 2007.

Etapa Verificar: para verificar la efectividad de las acciones tomadas en la etapa anterior se elige, nuevamente, la lista de chequeo utilizada en la evaluación inicial. El instrumento aplicado arroja que se cumplen el 100% de los requisitos generales y que los procesos de comunicación institucional, competencias laborales y autocontrol cumplen con la totalidad de los requisitos que establecen las Normas Cubanas 3000: 2007 para ellos. Esto significa que la empresa cumple con el 88.8% del total de aspectos que exige el modelo cubano para la implantación del SGICH, lo que evidencia un aumento del 24% con respecto a la evaluación inicial.

Etapa actuar: se utilizan los resultados de las mejoras efectuadas al SGICH en la empresa para su estandarización y se continúa con las labores para la implantación y certificación del SGICH.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir de las experiencias en la implantación del modelo se elabora y documenta un procedimiento que formaliza el proceso de autocontrol del SGICH. El propio autocontrol efectuado al sistema, provee las herramientas necesarias (lista de chequeo e indicadores de proceso), establecidas en la NC 3002: 2007 para la evaluación del sistema. Hay que destacar que esta propuesta es aplicable a cualquier empresa que desee conocer el estado actual de la gestión del capital humano en la misma para establecer acciones encaminadas al mejoramiento continuo. El diagrama de flujo que se muestra en el Anexo 1 visualiza las 3 etapas del procedimiento y sus respectivos pasos.

## Etapa I: Preparación del autocontrol

### • Paso 1. Constitución y aprobación del Comité de Control Multidisciplinario (CCM)

La NC 3002: 2007 establece que este comité tiene como función principal coordinar y realizar la evaluación y control del SGICH de modo sistemático y estará constituido por un miembro de la alta dirección (Presidente), especialistas que conozcan y dominen los procesos que integran el SGICH y se caracterizará por el prestigio y autoridad de sus miembros. Es la alta dirección la encargada de constituir y aprobar el Comité de Control Multidisciplinario. Se designará de manera oficial el presidente y los miembros del comité y serán presentados y oficializados al colectivo de trabajadores y al Consejo de Dirección.

### • Paso 2. Preparación al Comité de Control Multidisciplinario

Este paso facilita el estudio y análisis crítico de todos los procesos del SGICH, en su dimensión teórica y práctica a partir del intercambio directo entre los miembros del equipo de trabajo. Los miembros del CCM también realizarán un estudio y análisis referente a todos los documentos obligatorios para el autocontrol, procedimientos, actas, evaluaciones de desempeño y evaluaciones anteriores de la actividad de capital humano en la empresa, y es aquí donde se tendrán en cuenta todos los documentos relacionados con el SGICH. Esto se lleva a cabo con el objetivo de recopilar toda la información necesaria para el conocimiento del equipo de trabajo en esta materia y a partir de ahí programar el cronograma de tareas a desarrollar. Entre la documentación a examinar se encuentran las NC-3000, 3001, 3002 "Sistema de GICH".

Además de lo anterior se impartirá a los miembros del CCM una capacitación que les posibilite la correcta ejecución del autocontrol. El área de Capital Humano asesorará, instruirá y aportará elementos a los miembros, contribuyendo a su preparación.

## Etapa II: Evaluación del SGICH

### • Paso 1. Determinación de los aspectos que serán objeto del autocontrol

Para determinar los aspectos que serán objeto del autocontrol se utilizarán antecedentes como son las inspecciones, las auditorías, las quejas de los ciudadanos y las quejas o reclamaciones realizadas por algún trabajador, con respecto a algún proceso de capital humano.

Los aspectos que serán objeto del autocontrol determinan el tipo de autocontrol a efectuar: general (abarca el autocontrol del SGICH como parte de la gestión de la organización.), parcial

(abarca el autocontrol de alguno de los elementos que integran el SGICH) o específico (abarca el autocontrol ante una denuncia, queja, área donde se introduzca nueva tecnología o lugar en específico).

### • Paso 2. Elaboración y aprobación del Programa de Autocontrol del SGICH (Anual)

El "Programa de Autocontrol del Sistema" se elabora y somete a la aprobación de la alta dirección antes de que se inicie el año fiscal correspondiente. En el programa quedarán precisadas las fechas en que se realizará el autocontrol, el alcance de estos, las personas que van a participar y la evaluación a los diferentes procesos del sistema, así como el análisis integral del funcionamiento de este.

### • Paso 3. Selección de los métodos y herramientas a utilizar para el autocontrol del SGICH

La elección de las herramientas o instrumentos a utilizar en la evaluación del SGICH se determina a partir del trabajo en equipo de los miembros del CCM. Estos pueden ser: listas de chequeo, encuestas, entrevistas, observación directa, revisión de documentos, indicadores de proceso, entre otros.

La NC 3002: 2007 establece como herramientas obligatorias los indicadores de proceso y la lista de chequeo de los aspectos que serán revisados, controlados o evaluados. El autocontrol efectuado al sistema provee estas herramientas.

Los indicadores deberán ser revisados a la par con los objetivos, estrategias y procesos en la empresa. Darle mantenimiento al sistema es, básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente seguimiento, monitoreo del sistema empresa y su entorno, y control de su gestión. Es aquí donde se revisan la vigencia y pertinencia de los indicadores y se concluye si se mantiene o se desincorpora alguno del sistema de gestión.

La lista de chequeo se modificará en la medida que se produzcan cambios en las normativas de trabajo referentes a la gestión del capital humano en el país.

### • Paso 4. Evaluación del SGICH

Una vez que se determinan las herramientas y métodos a utilizar se procederá a la ejecución del Programa de Autocontrol del SGICH. Esta es una actividad de recopilación de información que está orientada a obtener los datos necesarios para conocer la situación en la que se encuentra el objeto de autocontrol a partir de la aplicación de los instrumentos determinados por el CCM.

Mediante el procesamiento y análisis de los datos e informaciones obtenidas será posible detectar y caracterizar las insuficiencias, no conformidades y oportunidades de mejora que presenta el sistema y los procesos que lo integran. Como resultado final de la evaluación se analiza la información obtenida y se elabora un "Informe de la Situación Actual del SGICH".

#### • Paso 5. Discusión de los resultados del autocontrol

Los resultados se discutirán con los responsables y trabajadores de los procesos implicados y con las organizaciones sindicales que correspondan de tal forma que las personas se sientan parte del proceso y que además identifiquen en ese momento las vías y medidas para solucionar los problemas que se detecten. Los resultados de los autocontroles realizados se informan, analizan y discuten en el Consejo de Dirección. Deben existir evidencias de los mismos.

#### Etapa III. Mejoramiento continuo

Si la información obtenida, luego de evaluar el objeto de autocontrol, revela que existen desviaciones, se definen y planifican como solución a éstos, un conjunto de acciones correctivas. Si no existen desviaciones, se analiza la tendencia para buscar algún patrón que indique que éstas puedan ocurrir, con el objetivo de definir y planificar acciones preventivas. Si no existe ningún patrón, se identificarán potencialidades de mejora en caso de que existan.

Para dar tratamiento a las no conformidades (incumplimiento de un requisito) encontradas, también se establecerán un conjunto de acciones correctivas. En caso de no conformidades potenciales, de igual manera se establecen medidas, pero preventivas.

Para ello se tendrá en cuenta el ciclo de mejora, el cual considera 4 grandes pasos:

- **Paso 1. Planificar:** La etapa de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretenden alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se descompone, a su vez, en las siguientes sub-etapas:
  - Identificación y análisis de la situación
  - Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos)
  - Identificación, selección y programación de las acciones
- **Paso 2. Hacer:** En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.
- **Paso 3. Verificar:** En esta etapa se verifica la efectividad de las acciones para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

- **Paso 4. Actuar:** En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una forma estable de ejecutar el proceso (actualización).

#### CONCLUSIONES

El procedimiento propuesto permite establecer el proceso de autocontrol en la empresa objeto de estudio, además de facilitar el cumplimiento de los requisitos de las normas cubanas relacionadas al Modelo Cubano de Gestión Integrada de Capital Humano para la certificación del sistema en la empresa.

El proceso de autocontrol se fundamenta en la experiencia práctica, evidenciándose como actividad sistemática de control realizada por la propia organización lo que permite la revisión completa de todos los procesos de capital humano y sus resultados, identificando mejoras oportunamente.

La lista de chequeo que se propone como herramienta imprescindible para desarrollar el autocontrol, tiene carácter integrador considerando que recoge todos los requisitos objetos del control de los distintos organismos auditores del país lo que facilita su gestión, en especial para las empresas del MINBAS.

El proceso de autocontrol se ejecuta con base al ciclo Deming lo que aporta un enfoque de mejora continua para la gestión del capital humano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beltrán, J. M. (2000): Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad (Segunda Edición.). Bogotá, Colombia: 3R Editores. Retrieved from <http://grupos.emagister.com>.
- Covas, D. V. (2009). Diseño de un procedimiento para implantar el Modelo de Gestión Integrada de capital Humano en empresas seleccionadas de la provincia de Cienfuegos. Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos.
- FUNDIPE. (2001): Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas. Fundación para el desarrollo de la función de Recursos Humanos. Retrieved from <http://www.areasrh.com>.
- Garzón, H. G. (2008): Indicadores de gestión por procesos, herramienta básica para el mejoramiento. Instituto Latinoamericano de la Calidad (INLAC). Colombia. Retrieved from <http://grupos.emagister.com>.
- Jordan, H. (2000): Planes de acción y selección de indicadores. Material programa DEADE. La Habana, Cuba.
- Morales, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Tesis de Doctorado, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae.
- NC 3000: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. Retrieved from <http://www.nc.cubaindustria.cu/>.
- NC 3001: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos. Retrieved from <http://www.nc.cubaindustria.cu/>.
- NC 3002: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Implementación. Retrieved from <http://www.nc.cubaindustria.cu/>.
- Torres, J. L. O. (2005). "Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio". Pensamiento y Gestión, No. 18. ISSN 1657-6276.

Anexo 1: Flujoograma de pasos del procedimiento de autocontrol del SGICH.

