



Artículo original
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL AUTOCONTROL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO DE CAPITAL HUMANO /
DESIGN OF A PROCEDURE TO DEVELOP THE SELF-CONTROL TO THE INTEGRATED HUMAN CAPITAL MANAGEMENT SYSTEM

Roxana González-Alvarez^I, Gretel Torres-Estévez^{II}, Marle Pérez-De Armas^I, Noel Varela-Izquierdo^I

^I Universidad de Cienfuegos. Cienfuegos, Cuba.

E-mail: rgonzalez@ucf.edu.cu, marletp@ucf.edu.cu, nvarela@ucf.edu.cu

^{II} Grupo Empresarial de la Construcción de Cienfuegos. Cienfuegos, Cuba.

E-mail: gretel@gecc.aconci.cu

Recibido: 09/03/2011

Aprobado: 01/12/2011

Resumen / Abstract

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 Gestión Integrada de Capital Humano. 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. Para el procesamiento de los datos obtenidos se utiliza el paquete estadístico SPSS versión 16.0 y el Microsoft Excel. 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.

The investigation takes as a case of study the experience of Cienfuegos's Fuel Trading Company (ECC), which works in the implementation of 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 implementation process of the Integrated Human Capital Management Model. The self-control is carried out using the methodology of the Deming cycle and the very own tools that are presented by the model (technology of diagnostic), as well as others: interviews, brainstorming, review of documents, techniques of regulation of competences, mapping of processes and the work with experts. For the processing of obtained data we used the statistical package SPSS version 16.0 and Microsoft Excel. Finally a procedure is proposed, focusing in making easier 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.

Palabras clave / Key words

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

self-control of the Integrated Human Capital Management System, continual improvement, preventive action, corrective action

I. 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 éstos 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 las empresas cubanas, 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 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) y que han sido certificadas según la NC 3001: 2007 [1]. 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 éste engendra nuevas complejidades, considerando que el centro de la GCH deberán ser las competencias laborales en sus 3 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 [2]:

- 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” [3: 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) 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” [3: 20].

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.

II. MÉTODOS

La Figura 1 muestra la metodología para la realización del autocontrol del SGICH en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos (ECC), considerando lo que plantea el ciclo Deming, cuyas etapas son: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar.

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.

Esta etapa se desarrolla debido a la necesidad de estudiar y entender, de manera colectiva, el enfoque y principales planteamientos asumidos en el Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano (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.

Se llevan a cabo 5 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. Además, se realizan otros talleres que fueron

DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL AUTOCONTROL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO DE CAPITAL HUMANO

coordinados y ejecutados por la Red de Capital Humano, con la participación de un conjunto de organismos como el Instituto Provincial de Estudios Laborales (IPEL), la Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT), la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC), 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.

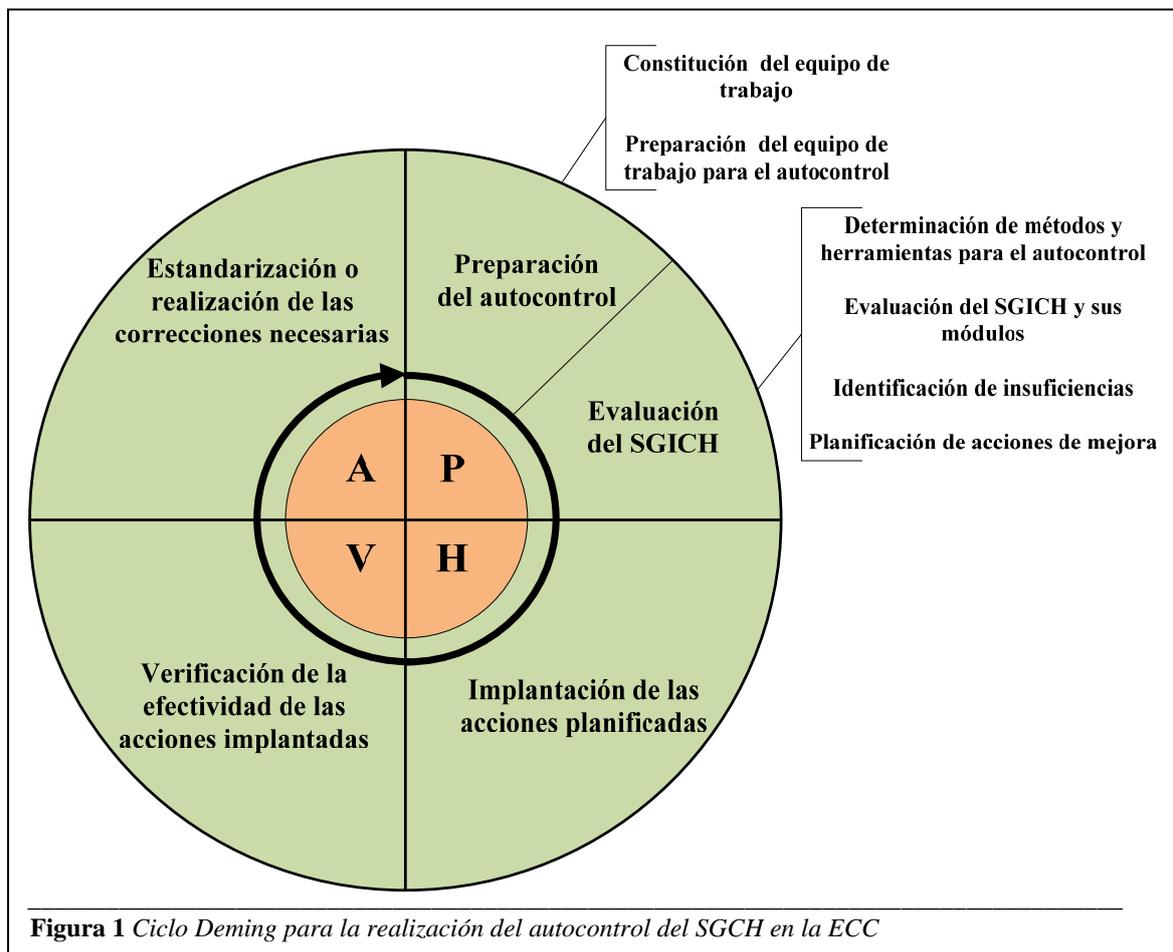


Figura 1 Ciclo Deming para la realización del autocontrol del SGICH en la ECC

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). La Tabla 1 muestra el conjunto de herramientas seleccionadas para la evaluación, así como las personas a las que se les va a aplicar.

TABLA1		
Instrumentos para el autocontrol del SGICH		
Instrumento	Personal que participa	Cantidad
Tecnología de diagnóstico del MGICH	Especialistas de capital humano (7), consejo de dirección, trabajadores seleccionados.	21
Encuesta sobre participación efectiva de los trabajadores en la empresa.	Trabajadores de todas las áreas, según tamaño de muestra calculado.	36 (75)*
Encuesta sobre comunicación en la empresa	Trabajadores de todas las áreas, según tamaño de muestra calculado.	36 (75)*
Lista de chequeo para verificar requisitos de la NC 3001: 2007	Dirección y especialistas de Capital Humano	7

(*) Valor real del número de encuestados, por encima del tamaño muestral calculado.

Fuente: Empresa Comercializadora de Combustibles de Cienfuegos

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) pueden ser consultados los resultados del procesamiento de la información [4].

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.

Para resumir los resultados antes comentados, se listan en la Tabla 2 las principales insuficiencias diagnosticadas. En función de lo anteriormente expuesto, se hace 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.

En la etapa **Hacer**, se ejecutan las acciones definidas, de lo cual se obtuvo:

- Redefinición de la Planeación Estratégica de la empresa para el período 2009-2012.
- Identificación del Mapa de Procesos General de la empresa.
- Desarrollo de habilidades en el equipo de dirección sobre la aplicación de técnicas y herramientas que facilitan la gestión por procesos y competencias a través de un diplomado.
- 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 [5; 6]. Pero en la práctica puede decirse que ésta ha sido poco medida, incongruencia que debe ser solucionada si se quieren gestionar las verdaderas palancas que generan las ventajas competitivas de las empresas [7]. 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) y Machado (2004), 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** [8; 9]. 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 [10; 11]. Tomando en consideración la metodología general que propone Beltrán (2000) para el establecimiento de indicadores [12], 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 [13].

DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL AUTOCONTROL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO DE CAPITAL HUMANO

TABLA 2						
Insuficiencias diagnosticadas en la Gestión del Capital Humano en la ECC						
Herramienta de evaluación		Tecnología de diagnóstico	Encuesta sobre participación efectiva de los trabajadores	Encuesta sobre el nivel de comunicación	Lista de chequeo	INSUFICIENCIAS DETECTADAS
Aspectos evaluados						
Premisas						<ul style="list-style-type: none"> - La empresa no cuenta con el nivel de orientación estratégica requerido para la implantación del SGICH. - La empresa no cuenta con una estrategia de participación de los trabajadores. - En la ECC, la participación se promueve coyunturalmente, en dependencia de necesidades, problemas y situaciones.
Requisitos generales						<ul style="list-style-type: none"> - No están declarados de forma explícita en los objetivos estratégicos de la organización, el diseño, implementación y la mejora continua del SGICH. - No están identificados los procesos inherentes al SGICH, ni sus interrelaciones. - No existen la totalidad de los procedimientos para la realización de cada uno de los procesos y actividades del SGICH. - No existen los procedimientos documentados obligatorios referidos a: control de la documentación, control de los registros, auditoría internas, control de las no conformidades, acciones correctivas, acciones preventivas, identificación, validación y certificación de competencias; análisis de los resultados de los estudios del trabajo y su implantación, evaluación del desempeño y autocontrol del SGICH.
Procesos	Comunicación Institucional					<ul style="list-style-type: none"> - No existe una política coherente y sistemática al interior de la empresa. - No están definidos los tipos de informaciones concebidas en una efectiva comunicación empresarial. - No están precisadas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionados con el proceso comunicacional, incluyendo las organizaciones políticas y de masas. - Los trabajadores no reciben el mismo nivel de información y comunicación en la empresa.
	Competencias Laborales					<ul style="list-style-type: none"> - No está constituido el Comité de Competencias de la organización. - No existe un procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias. - No están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.
	Autocontrol					<ul style="list-style-type: none"> - Se controlan algunas actividades de los recursos humanos, pero sin planificación y esporádicamente. - No está definido en relación con el auto-diagnóstico, qué nivel de la empresa lo aprueba, quiénes lo realizan, la periodicidad con que se ejecuta, el contenido y la evaluación de los resultados. - El autocontrol de la GICH en la empresa no ha permitido obtener un diagnóstico de la situación existente. - La alta dirección no asegura el autocontrol dirigido a comprobar los resultados del SGICH. - No está elaborado y aprobado el procedimiento documentado para la realización del autocontrol al SGICH. - No está elaborado y aprobado el programa anual para el autocontrol al SGICH. - No se discuten con las áreas y responsables implicados, los resultados de los autocontroles realizados, el tratamiento a las no conformidades detectadas y la toma de acciones correctivas y preventivas para eliminarlas.

En la siguiente 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 éstos. 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.

En la 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.

III. RESULTADOS

“Un procedimiento recoge la forma específica de llevar a cabo una actividad, por lo que debe describir qué se hace, cómo se hace, quién lo hace y cómo se deja evidencia de haber realizado dicha actividad” [13: 6].

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 [13]. 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.

La propuesta se estructura teniendo en cuenta los aspectos que establece la NC 3002: 2007 [13]. El diagrama de flujo que se muestra en la Figura 2 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

La NC 3002:2007 establece que el Comité de Control Multidisciplinario (CCM) tiene como función principal coordinar y realizar la evaluación y control del SGICH de modo sistemático. Éste 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 [13]. Es la alta dirección la encargada de constituir y aprobar el CCM. 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. 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 e incluye todas las áreas de la empresa), **parcial** (abarca el autocontrol de algunos de los elementos que integran el SGICH, como por ejemplo: la organización del trabajo, la capacitación y desarrollo, etc.; y sus interrelaciones e integración con la gestión de la organización) 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

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 éstos, las personas que van a participar y la evaluación a los diferentes procesos del sistema, así como el análisis integral del funcionamiento de éste.

DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL AUTOCONTROL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO DE CAPITAL HUMANO

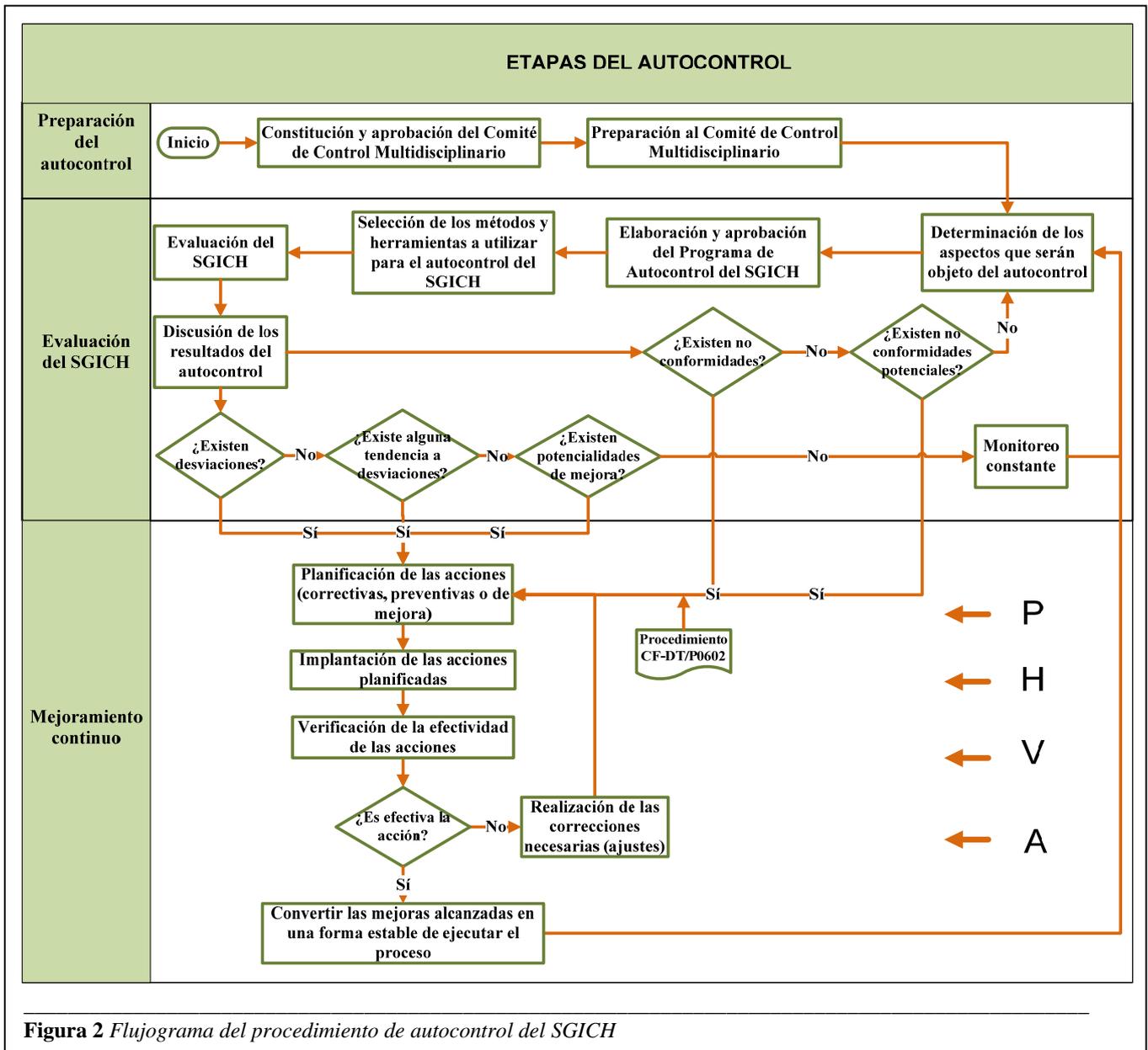


Figura 2 Flujograma del procedimiento de autocontrol del SGICH

▪ **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. Éstos 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 [13]. 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 forma tal 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).

IV. DISCUSIÓN

El procedimiento propuesto para efectuar el autocontrol del SGICH, se fundamenta en la experiencia práctica y toma como base el ciclo Deming, enfoque que permite el mejoramiento continuo de dicho sistema en la empresa. La propuesta incluye como una de las herramientas obligatorias, una lista de chequeo integradora, estrechamente relacionada con los requisitos que establecen los organismos que auditan a la empresa en materia de capital humano, constituyendo ésta uno de los aportes más importantes de la investigación que se presenta.

El procedimiento es, además, de carácter preventivo, al incluir el método de evaluación del sistema y el de cada uno de los procesos de capital humano a través de indicadores. Estas señales de alarma (los indicadores) anticipan las desviaciones y permiten el seguimiento de los factores que determinan la competitividad empresarial referente a la GCH, permiten evaluar la gestión y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos. De manera general, la propuesta contribuye a:

- Comprobar el estado de implantación y los resultados del SGICH que se desarrolla como parte de la estrategia de la organización.
- Identificar oportunidades de mejora.
- Cumplir los requisitos establecidos en la NC 3001: 2007 [1].
- Certificar el SGICH.

Un elemento a destacar es que el procedimiento toma en cuenta la participación de los trabajadores, no solo en el proceso de autocontrol, sino también en la discusión de los resultados de éste, permitiendo que los mismos entiendan su papel en el logro de las metas y que se sientan parte de este proceso, para ir creando de esa manera una cultura de autocontrol.

V. CONCLUSIONES

1. 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 con el Modelo Cubano de Gestión Integrada de Capital Humano para la certificación del sistema en la empresa.

DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL AUTOCONTROL DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO DE CAPITAL HUMANO

2. 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.
3. 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 Ministerio de la Industria Básica (MINBAS).
4. 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.

VI. REFERENCIAS

1. Oficina Nacional de Normalización (ONN), *NC 3001: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos*, La Habana, 2007.
2. Oficina Nacional de Normalización (ONN), *NC 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario*, La Habana, 2007.
3. MORALES, A., «Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos», [tesis doctoral], La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, 2006.
4. COVAS, D. V., «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], Cienfuegos, Universidad de Cienfuegos, 2009.
5. CUESTA, A., *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, 2da. ed., La Habana, Editorial Academia, 2005, ISBN 978-959-07-1340-8.
6. FUNDIPE. Fundación para el desarrollo de la función de Recursos Humanos, *Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas* [en línea], 2001 [consulta: 2009-10-13]. Disponible en: <<http://www.arearh.com>>
7. TORRES, J. L. O., «Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio» *Pensamiento y Gestión*, 2005, no. 18, ISSN 1657-6276.
8. JORDAN, H., *Planes de acción y selección de indicadores. Material programa DEADE* [en línea], La Habana, 2000 [consulta: 2009-10-13]. Disponible en: <<http://www.eumed.net>>
9. MACHADO, N., «Procedimiento para el perfeccionamiento del Control de Gestión en las instituciones bancarias cubanas con funciones de banca universal», [tesis doctoral], Villa Clara (Cuba), Universidad Central de Las Villas (UCLV), 2004.
10. BELTRÁN, J.; CARMONA, M. A.; CARRASCO, R.; RIVAS, M. A.; TEJEDOR, F., *Guía para una gestión basada en procesos*, Instituto Andaluz de Tecnología, 2002, ISBN 84-923464-7-7.
11. GARZÓN, H. G., *Indicadores de gestión por procesos, herramienta básica para el mejoramiento* [en línea], Colombia, Instituto Latinoamericano de la Calidad (INLAC), 2008 [consulta: 2009-12-03]. Disponible en: <<http://grupos.emagister.com>>
12. BELTRÁN, J. M., *Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad*, Bogotá (Colombia), 3R Editores, 2000, ISBN 958-8017-00-9.
13. Oficina Nacional de Normalización (ONN), *NC 3002: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Implementación*, La Habana, 2007.