

## **ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: BASE DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

### **WORK ORGANIZATION: FOUNDATION OF THE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT**

Armando Cuesta Santos

Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría” (Cujae), La Habana, Cuba

[cuesta@ind.cujae.edu.cu](mailto:cuesta@ind.cujae.edu.cu)

*Recibido: 12/12/2017*

*Aceptado: 8/1/2018*

#### **Resumen**

El objetivo de este artículo es ofrecer argumentaciones metodológicas para concebir a la Organización del Trabajo como base de la Gestión del Capital Humano, junto al impacto de la competencia laboral innovación, apreciando esa gestión en su historicidad, en su génesis y desarrollo. Los métodos utilizados fueron el análisis documental y la observación directa. Como resultados se obtuvieron: la relevancia metodológica de la concepción de capital humano asumida, junto a los enfoques en sistema, estratégico y de competencias laborales en la Gestión del Capital Humano; las tendencias principales en esa gestión para esta contemporaneidad, basada en la Organización del Trabajo y el proceder metodológico consecuente, donde la aplicación de la competencia laboral innovación que es ejemplificada es determinante.

**Palabras clave:** capital humano, gestión, organización del trabajo, innovación

#### **Abstract**

The objective of this paper is offer methodological argumentations for conceive to Work Organization as foundation of the Human Capital Management, together with labour competency innovation impact, considering this management with particular attention to historicism, in his genesis and development. The methods used were the documental analysis and the direct observation. As results were obtained: the methodological relevant of the conception human capital assumed, together to system, strategic and of labour competency approach in the Human Capital Management; the principal tendencies in this management at this contemporary, foundation at the Work Organization and the consequent methodological proceeding, where the application of the labour competency innovation exemplification is determinant.

**Key words:** human capital, management, work organization, innovation

## Introducción

La Gestión del Capital Humano, ha mantenido un auge incrementado y sostenible a partir de la década de 1980 del siglo XX, como lo registran importantes instituciones internacionales como la World Federation of People Management Associations (WFPMA), la Boston Consulting Group (BCG) y el Programa para las Naciones Unidas (PNUD),<sup>1-5</sup> en muchas empresas y países de todo el mundo, marcando la ventaja competitiva básica de las empresas, comprendida en denominaciones tales como Gestión de Recursos Humanos (GRH), Gestión del Talento Humano, Gestión de Personal, Gestión Humana, entre otras, cuya esencia es comprender a la persona o al ser humano en su integralidad bio-psico-social, implicando a su capacidad productiva o su capital humano. Desde esa década, conceptualmente y en la práctica de no pocas empresas, había quedado superada la clásica Administración de Personal, que se había venido haciendo desde tiempos inmemoriales.

A partir de la década de 2000 de este siglo XXI, se consolida la acogida del concepto de capital humano y su gestión, por destacadas instituciones consultoras, académicos y empresarios de éxito,<sup>1,6-13</sup> que a inicios de los 90 había precisado Gary Becker.<sup>13</sup> Para la gestión de las organizaciones laborales en Cuba, el concepto acogido de capital humano se deriva del pensamiento de Fidel Castro, que bien fuera asumido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y la Oficina Nacional de normalización (NC),<sup>14,15</sup> que considera además el componente ético, expresado en valores, lo que completa esa integralidad del ser humano a ser gestionado, con un significado metodológico relevante en la práctica organizacional.

En la década de 2010, y haciéndose más sostenible el aumento de la gestión del capital humano en las organizaciones laborales, se reafirman procesos o tendencias principales de gestión, tanto en el contexto nacional como internacional,<sup>1-4,19-21</sup> relativas a: gestión del talento asociado a las competencias laborales, el liderazgo, la planificación estratégica en la GRH, junto a la gestión de riesgos y considerando las incertidumbres, y la búsqueda del compromiso de los trabajadores con la organización. Y de todos esos procesos, comprendidos en la Gestión del Capital Humano, la Organización del Trabajo es la base técnica principal. Es fundamental en el desarrollo de la Organización del Trabajo, manifestar competencia laboral en innovación, abarcando desde una concepción holística al pensamiento crítico, la creatividad, la colaboración (trabajo en equipos) y la comunicación.

Es problema la carencia de argumentación metodológica acerca de la Organización del Trabajo como base de la actual Gestión del Capital Humano, así como del impacto de la competencia innovación, considerando esa gestión desde una perspectiva histórica, para su desarrollo en la gestión empresarial.

Es objetivo central de este trabajo, ofrecer argumentaciones metodológicas para considerar a la Organización del Trabajo como base de la Gestión del Capital Humano, junto al impacto de la competencia innovación, apreciando esa gestión en su historicidad, en su génesis y desarrollo.

### Métodos

Los métodos de investigación utilizados sobre el objeto que ha sido la Gestión del Capital Humano tanto en el ámbito internacional como nacional (Cuba), han sido el análisis documental y la observación directa, comprendiendo el primero a autores e instituciones consultoras reflejadas en la literatura científica, y el segundo a autores nacionales de quienes el autor fuera el tutor de sus tesis doctorales sobre organizaciones laborales cubanas,<sup>18-20</sup> junto a la observación tanto en su práctica de consultoría empresarial, como por su docencia de postgrado a directores empresariales, en particular en el Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial en la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno en el período 2011-2017.

### Resultados

A partir de la década de 1980 del siglo XX, es reconocido el capital humano como el factor de ventaja competitiva más importante de las organizaciones laborales, tanto por la literatura científica internacional como nacional.<sup>1,7,8,24,27,29,34</sup> Se supera conceptualmente a la clásica Administración de Personal, que se venía haciendo desde tiempos inmemoriales, y que continua en no pocas instituciones, y sigue centrada en el tratamiento meramente administrativo de las personas que trabajan, limitada fundamentalmente al contrato, a ubicarles como altas o bajas en nóminas, intervenir en las relaciones con el sindicato y las condiciones de trabajo, y orientar los trámites de seguridad social. Y en la literatura se acoge el concepto de capital humano que precisara Gary Becker en 1993,<sup>13</sup> implicando en el mismo los conocimientos adquiridos asociados a la capacidad productiva incrementada. Ya en la literatura sobre GRH, clásicos estudiosos como Gary Dessler, William Werther y Keith Davis, Idalberto Chiavenato, entre otros, cuyos manuales han sido utilizados en muchísimas universidades del mundo entero, incorporan en sus textos más recientes ese concepto y experiencias en su gestión.<sup>6,8,9</sup>

Para el país, el concepto de capital humano asumido es derivación del pensamiento de Fidel Castro, pudiéndose constatar en la actualidad que Cuba tiene en su capital humano “*la fuente principal de los recursos y del desarrollo*”, como él lo expresara en 2005,<sup>14</sup> y quien en época tan temprana como en 1960, avizoró: “*El futuro de nuestra Patria tiene que ser, necesariamente, un futuro de hombres de ciencia, de hombres de pensamiento*”.<sup>25</sup> El concepto de capital humano asumido de ese pensamiento, comprende economía, ciencia y conciencia ética (valores).

En la Norma Cubana 3000: 2007,<sup>14,15,21</sup> el concepto de capital humano asumido se expresa así:

*“3.13 Capital humano. Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.*

*NOTA: Definición basada en el discurso de Fidel Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba, pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto de 2005”.*<sup>15</sup>

Ese concepto es de especial valor metodológico al gestionar a la persona que trabaja, en su integralidad holística, portadora de capacidad productiva, sabiduría y valores éticos.

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: BASE DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

A partir de la década del 2000, toman especial relieve dos importantes enfoques en la GRH: los enfoques de sistema y estratégico. Destaca el primer modelo en la Universidad de *Harvard*, antes de esa década, reflejando en sistema a la GRH y con enfoque estratégico, elaborado por Michael Beer y colaboradores.<sup>24</sup> Y otros tantos autores han sido consecuentes con el enfoque estratégico de la GRH, que requiere de la asunción de algún sistema.<sup>8,9,18,21,26,27</sup>

Poco después de la aplicación de esos enfoques, se diseminan muchas obras con el enfoque de competencias laborales, que habían marcado pauta de iniciación para el ámbito de la gestión empresarial David McClelland<sup>28</sup> y Richard Boyatzis en sus estudios en la *AT&T*.<sup>29</sup> Aparecen no pocas obras, entre ellas de instituciones internacionales que refrendan la necesidad del enfoque de competencias, evidenciando la factibilidad y ventajas de ese enfoque, específicamente respecto a sus procesos de selección, formación, evaluación y compensación.<sup>6,30-32</sup> Debe señalarse, que parece cada vez más adecuado en los trabajos de equipos mediante proyectos flexibles o dinámicos, donde la alta calificación predomina, recurrir a la compensación laboral por competencias.<sup>8,9,31</sup>

Se desarrollan modelos funcionales de GRH estratégicos y por competencias, y además con enfoque a procesos, en Cuba en la década de 2000.<sup>21,26,32</sup> Para el país, llega a refrendarse el modelo referente del sistema integrado de capital humano en 2007, mediante las NC 3000-3002: 2007,<sup>15</sup> amparado por el Decreto No. 281 sobre “Perfeccionamiento Empresarial”,<sup>33</sup> con enfoque estratégico, aplicado con posterioridad en diferentes empresas,<sup>32,39</sup> y en el mismo la definición de Organización del Trabajo asumida, tomada del libro de texto básico de la carrera de Ingeniería Industrial en el país —y que se incluyó en las referidas NC—es el siguiente:

“Proceso que integra en las organizaciones al trabajo vivo o capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten, con los tiempos necesarios, trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores” .<sup>17</sup>

Nótese en la definición la amplitud de los procesos (productivo, de servicios, información o conocimientos), los cargos de trabajo implicando capital humano, tecnología, medios y materiales a integrarse a esos procesos, así como la cantidad de trabajadores (plantilla) a obtener, junto los niveles requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales.

**Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (GICH)**

Los nueve (9) procesos clave y varios de los componentes del proceso clave de Organización del Trabajo del Modelo Referente de GICH según las NC 3000-3002: 2007

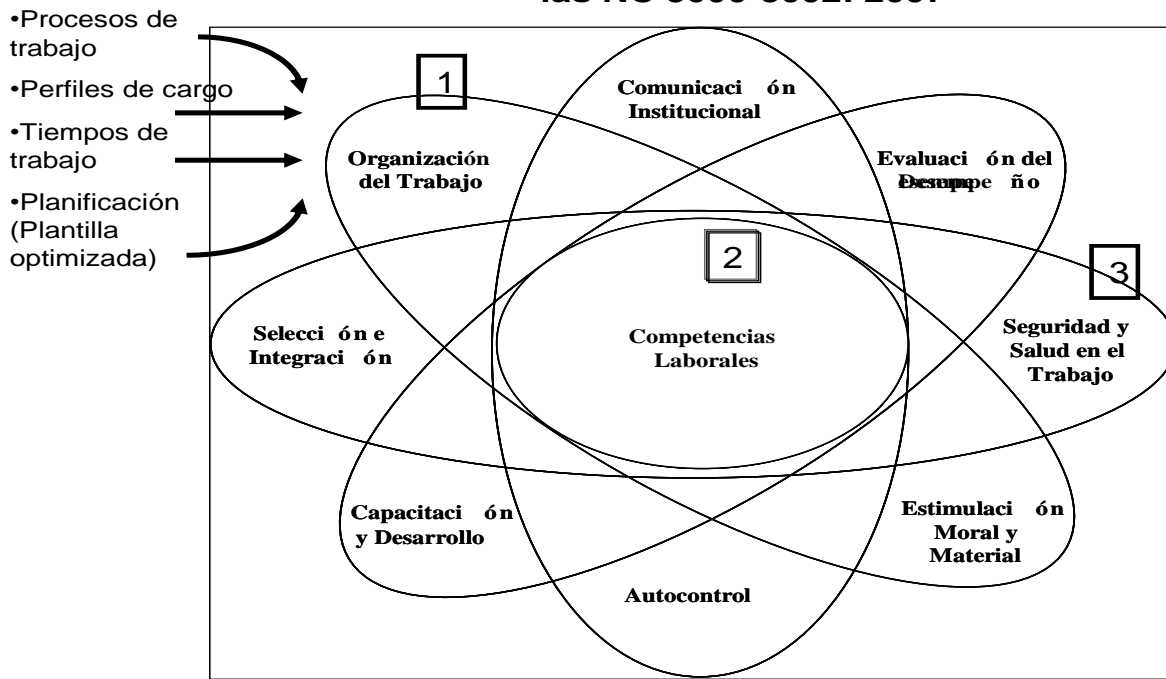


Figura 1. Modelo referente de gestión integrada del capital humano (NC 3000-3002: 2007)

Ese modelo se expresa en la Figura 1, donde de sus nueve (9) procesos clave se detallan los distintos componentes que conforman a la Organización del Trabajo. Además, la numeración 1, 2, 3, señala el orden del proceder metodológico para su implementación, donde la base técnica del sistema de gestión de capital humano es la Organización del Trabajo, y no puede continuarse su implementación si no se cumplen las exigencias de seguridad y salud y ergonómicas: y eso es esencial en la postura humanística del proyecto social cubano, puesto que no es a cualquier costo que se podrán alcanzar los altos niveles de productividad del trabajo que se procuran.

Esos componentes, perfiles de cargo y procesos de trabajo, junto a los tiempos necesarios y la planificación, devenidos esencia de esa Organización del Trabajo, son la base para todo el desarrollo metodológico de la GCH, tal como se expresa en la Figura 2.

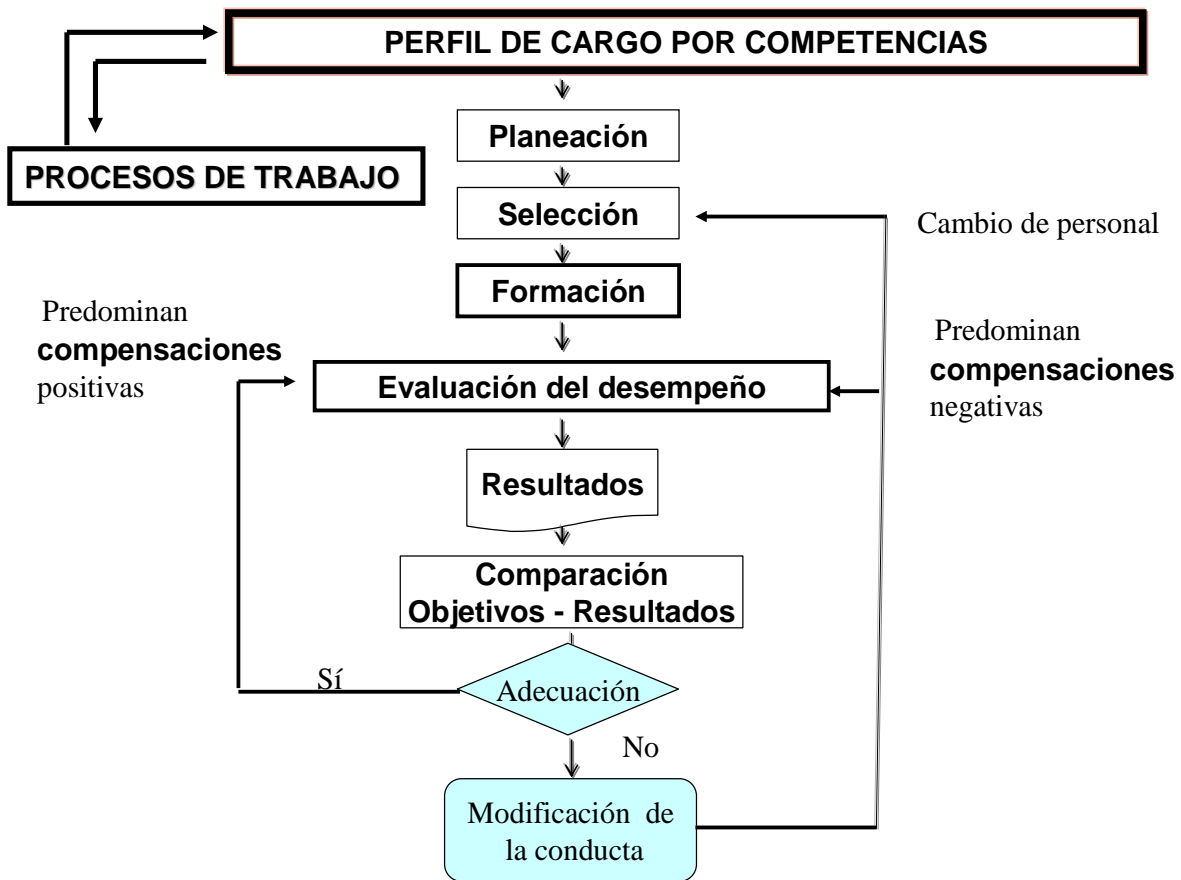


Figura 2. Diagrama del nexo de base del perfil de cargo y procesos de trabajo (Organización del Trabajo) con el resto de los procesos clave del sistema de GCH

De ese diagrama se deriva: No se podrá hacer la planeación –que implica determinar la plantilla por los balances de cargas y capacidades-- si no disponemos de los perfiles de los diferentes cargos (operario, tornero, carpintero, auxiliar de servicio, etc.), pues no se trata de la cantidad de empleados de la empresa, sino de la cantidad de empleados a determinar para los diferentes cargos de la empresa, de operarios, torneros, etc. No se podría realizar el proceso de selección de personal si desconocemos las competencias y otros requisitos para efectuar determinado cargo, lo cual debemos identificar en las personas a seleccionar.

Una vez que tengamos a las personas seleccionadas, si desconocemos las competencias requeridas según el perfil, no podremos fundamentar el proceso de formación (incluyendo los imprescindibles planes de carrera) para seguir desarrollando competencias o preservarlas. Y tampoco podríamos realizar el proceso que ahí sigue, la evaluación del desempeño, puesto que no se tienen los indicadores de evaluación dados por las competencias y, en consecuencia, no podrá efectuarse el contraste entre “objetivos” (dados por esas competencias exigidas) y “resultados” que se alcanzaron, para apreciar la adecuación de las conductas evidenciadas por el desempeño con las exigencias del perfil, constituyendo a la vez el sustento para la compensación laboral a llevar a efecto, desconociéndose si la acción

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: BASE DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

correcta es compensar positivamente (entregar el pago acordado o estímulo proyectado) o penalizar por no cumplir los referidos objetivos. O no se sabrá, en función de los niveles de incumplimiento del empleado, si se le declara inepto o no idóneo o incompetente y proponer cambiarlo y ejecutar su salida del cargo o puesto de trabajo.

En encuesta mundial que reportaron en 2012 conjuntamente la BCG y la WFPMA, realizada en 110 países,<sup>3</sup> entre los 22 tópicos o elementos considerados, destacaron cuatro como los más críticos, devenidos tendencias principales a atender:

1. Gestión del talento (buscando atraer, retener y desarrollar, con énfasis en las personas de mayor calificación y asociado a las competencias laborales).
2. Liderazgo.
3. Planificación estratégica de la GRH, junto a la gestión de riesgos considerando cada vez más a las incertidumbres.
4. Búsqueda del aumento de compromiso de los trabajadores con la organización --relacionado con el alto desempeño--, que ha tomado gran auge también en la gestión de esta contemporaneidad.<sup>6,7,40,42</sup>

Y en encuesta de 2014, donde se consideraron 27 tópicos, se reiteraron esos elementos.<sup>44</sup>

Encuestas mundiales anteriores de la BCG y WFMA<sup>4,5</sup> (2008 y 2010) resaltaban también esos elementos de “Gestión”, comprendidos todos como “Activos Intangibles”, reflejando su relevancia ante la ya emergente “Economía del Conocimiento”, donde la cultura del “Control de Gestión de Intangibles” tiene que superar (sin relegar) a la cultura del control de gestión industrial, donde el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Robert Kaplan y David Norton posee gran importancia práctica.<sup>10,23</sup> Y en todas esas encuestas de la BCG y la WFPMA se sigue insistiendo en la necesidad de la formación por competencias laborales, como lo hace el PNUD en su informe de 2016.<sup>2</sup>

En su *Informe de Desarrollo Humano* de 2016, el PNUD señala: “*La adquisición de competencias técnicas para el siglo XXI debe formar parte del aprendizaje permanente de las cuatro C: pensamiento crítico, colaboración, creación y comunicación*”.<sup>2</sup> Y en esas competencias técnicas, la innovación, es fundamental, es decisiva o vital, específicamente en su vínculo con la Organización del Trabajo, y se le percibe por este autor en un holismo que comprende a la vez “*pensamiento crítico, colaboración, creación y comunicación*”. Para Peter Drucker (referido en Edvinsson y Malone, 1999, p48)<sup>12</sup>: “*La innovación es la competencia central de la empresa moderna competitiva. Tiene que establecerse en el corazón de la organización desde el principio*”

En el ámbito nacional, en 2011 se emitieron los “Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución”,<sup>38</sup> donde precisamente el Lineamiento 01 es sobre “la planificación”. Y sí se ha trabajado con énfasis en la planificación estratégica del capital humano en el país, junto a la atención al liderazgo, el desarrollo de competencias y la búsqueda de compromiso.

En la actividad profesional actual del autor, se sigue trabajando con esa NC, ya no como norma, sino como referente metodológico, atendiendo al sistema que conforma, y los vínculos de sus procesos clave, que bien pueden percibirse mediante la necesaria auditoría a la GRH.<sup>39,40</sup>

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: BASE DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

E insistiendo en la Organización del Trabajo, junto a la necesidad de la competencia que es la innovación, entre las tendencias globales en capital humano, que de su encuesta y entrevistas realizadas a más de 7000 líderes empresariales y de RRHH en 130 países, dio a conocer la *Deloitte University Press* para 2016, entre las primeras, además de coincidir con el liderazgo, el compromiso y las competencias, señalaron a la Organización del Trabajo o Diseño Organizacional (que se implica en la planificación estratégica necesariamente), donde indican como relevante, y para trabajos que requieren creatividad o de alta calificación y flexibilidad, la organización de “*equipos de trabajo que se arman para llevar a cabo un proyecto y luego de finalizado, se desarman para que las personas puedan seguir con otras tareas*”.<sup>16</sup>

### Discusión

El concepto de capital humano asumido del pensamiento de Fidel Castro, comprende economía, ciencia y conciencia ética (valores). La “Dirección por valores”, fue acuñada en 1997, por Salvador García y Simón Dolan,<sup>41</sup> surgida de la necesidad de comprometer moralmente a las personas y la organización, donde eventos de corrupciones y deslealtades, de falta de compromiso y de pertenencia, bien dieron al traste con grandes y tradicionales empresas. La ética, implicando decencia, responsabilidad y compromiso, es un complemento imprescindible en la definición del capital humano a gestionar para nuestro país.

El sentido de compromiso, que comprende también decencia o dignidad y responsabilidad y respeto, es un valor ético de la mayor importancia, y que cuando no se tiene o se pierde en la persona trabajadora, puede dar al traste con todos los valores materiales de la organización laboral, o con toda ella. Hay reportes en la literatura que lo vinculan al alto desempeño y se considera cada vez más imprescindible en la gestión organizacional.<sup>7,8,22,35,37,42,43</sup> Definitivamente, se relega el concepto más recurrido en la literatura, el de Gary Becker, y se asume este concepto holístico que comprende economía, ciencia y conciencia ética, que porta la persona en su integralidad biopsicosocial.

De las competencias laborales, la fundamental vinculada a la Organización del Trabajo para la práctica de la gestión empresarial en el país, es la innovación. El Premio Nobel de Economía de 1970, Paul Samuelson expresó: “*Los grandes avances tecnológicos suelen deberse al innovador y no al inventor. Y, en la historia de las ideas, al pensador que crea una nueva síntesis y se explica comprensiblemente ante una nueva época es el que desempeña el papel crucial en la historia*”.<sup>36</sup>

Y hoy, en la Organización del Trabajo es donde mejor puede expresarse la innovación en la empresa. Innovar en los procesos y procedimientos de trabajo, es de la mayor factibilidad con el consecuente impacto práctico en el aumento de la productividad del trabajo. La innovación, significando mejoras (menores o mayores) en los métodos de trabajo, en los flujos productivos o de servicios y en sus encadenamientos, en la distribución en planta, en las estructuras organizativas, en los equipos de trabajo, en las condiciones de trabajo, en los balances de cargas y capacidades, en los estudios de aprovechamiento de la jornada, en los *software*, en la formación de personal para asumir esas mejoras, en su selección y evaluación del desempeño, etc., es imprescindible.

Desde Joseph Schumpeter<sup>44</sup> que introdujo la innovación tecnológica hasta el Manual de Oslo<sup>45</sup> y esta contemporaneidad, ha transcurrido mucho tiempo con un imponente aval económico, social y medio



## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: BASE DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

ambiental de su beneficio. Y se asume para la contemporaneidad de la gestión empresarial, la definición de “innovación” establecida por la profesora Mercedes Delgado: “*La innovación es entendida como todo cambio que se realiza en la práctica, sea nuevo o mejorado, de un producto o servicio, un proceso o la organización, para generar resultados en función de los objetivos trazados*”.<sup>46</sup>

Por lo trascendente del significado de poseer la competencia laboral que es la “innovación”, referiremos un conjunto de mejoras que significan innovaciones, asociadas a la Gestión del Capital Humano en general<sup>40</sup> y en particular a la Organización del Trabajo, que hemos llevado a efectos tanto como ejercicios docentes como prácticos en la gestión empresarial cubana:

- Aplicar la nueva distribución en planta (*plant layout*) de equipos y operarios en las áreas A y B de la empresa, minimizando distancias entre equipos a 1,5 m.
- Establecer las nuevas normas de producción y de tiempo en los puestos de trabajo 7, 8 y 9, mediante técnica de fotografía individual, aumentando en un 20% la producción final del proceso 201A.
- Modificación de las condiciones de trabajo relativas a microclima, ruido e iluminación del departamento de producción, mediante dos aparatos de climatización (de 2 ton y 12 000 BTU cada uno), encapsulamiento de los equipos 11 y 12 con material de absorción sonora que permita niveles  $\leq 75$  N (db), junto a luminarias complementarias en los doce puestos, alcanzando el sistema general 500 *luxes* al utilizar alumbrado suplementario.
- Incluir en el proceso de selección de personal de los gerentes de ventas, comercialización y logística de las entidades filiales, las pruebas de simulación o “*role playing*” de análisis financiero, negociación y relaciones interpersonales.
- Realizar la inducción a los nuevos ingresos de técnicos y profesionales, a través de la rotación en puestos auxiliares de las distintas áreas de producción y servicio de la empresa.
- En el proceso de capacitación y desarrollo incluir el movimiento (*coaching*) de Maestros y Discípulos (aprendices jóvenes recién incorporados como técnicos), así como el movimiento de Tutores e Ingenieros (jóvenes adiestrados), comprendiendo al menos un 80% del total.
- Rediseñar los procesos de trabajo en función de la nueva misión, así como los diferentes cargos de trabajo de la empresa, basados en los balances de cargas y capacidades.
- Establecer el balance de cargas y capacidades de los procesos de trabajo principales para determinar la plantilla y la cantidad de equipos necesarios.
- Redefinición de las competencias laborales de los cargos de trabajo (existentes y los nuevos) en función de la nueva misión y la estrategia (y sus desgloses en objetivos estratégicos), así como de las competencias distintivas de la organización.
- Rediseñar los sistemas de evaluación del desempeño individual de los cargos de trabajo C, D, E, F, G y H en correspondencia con el CMI de la planificación estratégica en el horizonte temporal 2015-2017.

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: BASE DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

- Diseñar los planes de carrera de todos los empleados en los Departamento de I + D de los laboratorios principales.
- Diseñar los planes de comunicación empresarial, redefiniendo el *Website* de las áreas priorizadas, modificando el actual sistema de señalamientos de puestos con altos riesgos acorde a las exigencias ergonómicas.
- Complementar los sistemas de pago por rendimiento o destajo con un sistema de estimulación moral, donde se destaque el reforzamiento positivo estableciendo rangos de mejor trabajador del mes, semestre y año.
- Establecimiento del “Día del cumpleaños colectivo” con asistencia de los familiares de los trabajadores, realizándose en el mismo el reporte del balance de trabajo mensual.
- Diseñar y aplicar un sistema de estimulación a la seguridad y salud en el trabajo mediante el emblema de “Área Limpia y Segura”, y el aumento salarial correspondiente mediante el indicador Coeficiente de Participación Laboral (CPL).
- Realizar estudios de Aprovechamiento de la Jornada (AJL) en las áreas productivas por la técnica del muestreo del trabajo, para detectar reservas de productividad del trabajo.
- Realizar estudios de AJL para las áreas administrativas y de servicios por la técnica de la fotografía individual, con la finalidad de detectar reservas de productividad del trabajo.
- Diseñar los “Talleres de Innovadores” ajustados a los objetivos estratégicos, a sistematizarse semestralmente.
- Institucionalizar la “entidad de aprendizaje permanente” (*learning organization*) mediante el establecimiento de los “flujos horizontales” de conocimientos, “biblioteca virtual” y “reportes de investigación” mensuales.
- Desarrollo del plan de formación continua para el “Comité de expertos en competencias” junto a la regularización de los “Talleres científico técnicos” sobre los procesos de trabajo.
- Diseñar el plan de recolocación (*outplacement*) para los especialistas y técnicos de los procesos de trabajo principales próximos a la fecha de jubilación.
- Introducir el nuevo *software* sobre inventario de personal y nóminas, en armonía con el ERP (*Enterprise Resource Planning*) de GRH que se está elaborando para la empresa.
- Introducir el balance de procesos de servicios realizado, donde se redujeron los ciclos de entrega excesivos en un 15 % por deficiencias superadas en la cadena de suministro.
- Redistribución de los jefes de las áreas acorde a las mediciones sociométricas, las evaluaciones del desempeño y las competencias en liderazgo, buscando el aumento de la perceptibilidad de liderazgo por parte de las brigadas y equipos de trabajo.
- Análisis y establecimiento del plan de sucesiones (reservas de directivos), partiendo de las evaluaciones del desempeño, encuestas sociométricas y entrevistas, para el segundo semestre.

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: BASE DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

- Establecer el proceso de evaluación del desempeño por competencias laborales para todos los directivos de la empresa, una vez concluida la planificación estratégica de la GH y su CMI (Cuadro de Mando Integral).

### Conclusiones

La Gestión del Capital Humano ha mantenido un desarrollo sostenible e incrementado desde 1980, y en su historicidad ha asumido los enfoques sistémicos, estratégico y por competencias laborales, donde el análisis de los procesos de trabajo, sus perfiles de cargos, sus tiempos de trabajo y la planificación (devenidos componentes fundamentales de la Organización del Trabajo) son la base técnica de esa gestión.

Comporta un proceder metodológico considerar a la Organización del Trabajo como base técnica, donde se refleja su nexo con el resto de los procesos clave de la actual Gestión del Capital Humano, tales como selección de personal, formación, evaluación del desempeño, entre otros.

Entre las tendencias principales la Gestión del Capital Humano (gestión del talento, liderazgo, planificación y compromiso) asociada al desarrollo de las competencias laborales, la relativa a la innovación es imprescindible que se manifieste, llegándose a ejemplificar innovaciones especialmente vinculadas a la Organización del Trabajo, de relevancia para la práctica de la Gestión del Capital Humano.

### Referencias bibliográficas

1. WFPMA. Congresos mundiales de gestión de recursos humanos, por la World Federation of People Management Associations (WFPMA), Washington, D.C.: WFPMA; 2016-1986. Disponible en <http://www.wfpma.com>
2. PNUD. Informe sobre Desarrollo Humano 2016. New York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); 2016. Disponible en <http://www.hdr.undp.org>
3. BCG, WFPMA. Creating People Advantage 2012 (Mastering HR Challenges In a Two-Speed World), Boston: The Boston Consulting Group, Inc. (BCG) and The World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA), 2012. Disponible en <http://www.bcg.com>
4. BCG, WFPMA. Creating People Advantage 2010 (How Companies Can Adapt Their HR Practices for Volatile Times), Boston: The Boston Consulting Group, Inc. (BCG) and The World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA), 2010. Disponible en <http://www.bcg.com>
5. BCG, WFPMA. Creating People Advantage. Cómo afrontar los desafíos de RRHH en todo el mundo hasta 2015 (Resumen Ejecutivo), Boston, The Boston Consulting Group Inc. (BCG) and The World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA), 2008. Disponible en <http://www.bcg.com>
6. Dessler G. Administración de recursos humanos. 14a. ed. México: Prentice Hall; 2015.

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: BASE DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

7. Beer M. High Commitment High Performance: How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage. New York: Jossey-Bass; 2009.
8. Werther WB, Davis K. Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. 6ta. ed. México: McGraw-Hill; 2008.
9. Chiavenato I. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8va. ed. México: McGraw-Hill; 2011.
10. Kaplan R, Norton D. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press; 2004.
11. Gates B. Los negocios en la era digital. Barcelona: Plaza & Janes; 1999.
12. Edvinsson L, Malone MS. El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Barcelona: Gestión 2000; 1999.
13. Becker G. Human Capital. Chicago: University of Chicago Press; 1993.
14. MTSS. El socialismo y el desarrollo del capital humano. Gaceta Laboral, revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 2007 Edición Especial: 1-63.
15. Oficina Nacional De Normalización. NC 3000-3002:2007. Sistema de gestión integrada de capital humano–Vocabulario, Requisitos e Implementación. La Habana, 2007. Disponible en: [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)
16. Deloitte University Press. Tendencias globales en capital humano 2016. La nueva organización: un diseño diferente. Reino Unido (UK): Deloitte University Press; 2016
17. Marsán J, et al. Organización del trabajo. Ingeniería de métodos. La Habana: Félix Varela, 2011.
18. Leyva C. Tecnología para la evaluación integrada del desempeño individual en instalaciones turísticas de Holguín. [Tesis doctoral]. La Habana: CUJAE; 2016. Disponible en: <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/>
19. Vargas T. Modelo de gestión de la capacitación orientado al desarrollo de competencias para el turismo sostenible en el ámbito local, con enfoque de organización que aprende. [Tesis doctoral]. La Habana: Universidad de la Habana; 2013.
20. Stable Y. Modelo y metodología de aprendizaje organizacional para el mejor desempeño de una organización de ciencia e innovación tecnológica. [Tesis doctoral]. La Habana: CUJAE; 2012. Disponible en: <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/>
21. Morales A. Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. [Tesis doctoral]. La Habana: CUJAE; 2006. Disponible en: <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/>
22. Lage A. La economía del conocimiento y el socialismo. Preguntas y respuestas. La Habana: Academia; 2015.
23. Becker B, Huselid M, Ulrich D. Cuadro de mando de recursos humanos en la empresa. Barcelona: Gestión 2000; 2002.

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: BASE DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

24. Beer M, Spector B, Lawrence P, Mills Q, Walton R. Human Resource Management. A General Manager's Perspective. Text and Cases. New York: Free Press Macmillan; 1985.
25. Castro F. Discurso pronunciado en el acto celebrado por la Sociedad Espeleológica de Cuba, en la Academia de Ciencias, el 15 de enero de 1960. La Habana, 1960. Disponible en: [www.cuba.cu/gobierno/discursos/1960/esp/f150160e.html](http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/1960/esp/f150160e.html).
26. Cuesta A. Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación. Revista Venezolana de Gerencia. 2012; 17(57):84-96.
27. Lengnick-Hall M, Lengnick-Hall C, Andrade L. & Drake B. Strategic human resource management: The evolution of the field. Human Resource Management Review. 2009; 19:64-85. Disponible en: [www.elsevier.com/locate/humres](http://www.elsevier.com/locate/humres)
28. McClelland D. Testing for Competence rather than for Intelligence. American Psychologist. January 1973.
29. Boyatzis RE. The Competent Manager. New York: John Wiley & Sons; 1982.
30. International Standard Organization. ISO 9001: 2015 –Sistemas de gestión de la calidad– Requisitos. Suiza. Disponible en <http://www.iso.org>
31. Milkovich G, Newman J & Gerhart B. Compensation. 11th ed. New York: McGraw-Hill; 2014.
32. Hernández I, Salazar D, Rodríguez M, Fleitas S. Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial. Ingeniería Industrial. 2010; XXXI(3):26-38.
33. Cuba. Consejo de Estado. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 18 de febrero de 2013. Decreto No. 281, No. 007 Ordinaria. Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, de 16 de agosto de 2007.
34. Cuesta A. Metodología de gestión por competencias asumiendo la norma cubana sobre gestión de capital humano. RBGN- Revista Brasileira de Gestão de Negócios. 2011; 13(40):300-311.
35. Schaufeli W, Bakker A, Van Rhenen P. How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism. Journal of Organizational Behavior. [Internet] 2009; 30:893-917. Disponible en [www.interscience.com](http://www.interscience.com).
36. Samuelson PA, Nordhaus WA. Economía. 12 ed. Madrid: McGraw-Hill, 1986.
37. Rhoades L, Eisenberger R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. Journal of Applied Psychology. 2002; 87(4):698-714.
38. Partido Comunista de Cuba. VI Congreso. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados el 18 de abril de 2011. Disponible en: [www.granma.cubaweb.cu/secciones/6to-congreso-pcc/Folleto%20Lineamientos%20VI%20Cong.pdf](http://www.granma.cubaweb.cu/secciones/6to-congreso-pcc/Folleto%20Lineamientos%20VI%20Cong.pdf)
39. Cuesta A, Valencia M. Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa. Bogotá: ECOE Ediciones; 2014.
40. Cuesta A. Tecnología de gestión de recursos humanos. 2t. La Habana: Félix Varela; 2011.

## ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: BASE DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

41. García S, Dolan S. La dirección por valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos. Madrid: McGraw Hill; 1997.
42. Cuesta A. Compromiso y gestión humana en la empresa. Universitas Psychological. 2016; 15(2).
43. Cherubin G. Perceived Organizational Support and Engagement. [master's thesis]. New York: Nyack College. ProQuest LLC; 2012.
44. Schumpeter J. Theory of Economic Development. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press; 1934.
45. Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3ra. ed. Madrid: Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos; 2006. Disponible en: <http://www.tragsa.es>
46. Delgado M. Innovación Empresarial. Colección compendio de temas de gestión empresarial. Libro II. La Habana: Félix Varela; 2017.