

# **Sistema de gestión del talento humano (GTH) y su tecnología de diagnóstico, proyección y control estratégico**

**Eje temático: “Teoría y  
Administración del  
Conocimiento”**

**Prof.Dr. Armando Cuesta Santos**

**Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE, Cuba.**

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



# Objetivo:

**Caracterizar un Sistema de GTH estratégico, con enfoques sistémico, participativo, proactivo, interdisciplinario, de procesos, y de competencias laborales, considerando una tecnología para su diagnóstico, proyección y control estratégico.**



# •Bibliografía

- 1. Cuesta, A. (2008):Tecnología de gestión de recursos humanos y del conocimiento, Colombia, Ed. Universidad Libre – Seccional Cali.**
- 2. Power Point de la Conferencia.**

# Antecedentes

**Los Congresos Mundiales sobre  
RH han transcurrido desde  
1986 a 2008 [WWW.WFPMA.COM](http://WWW.WFPMA.COM)**

**A través de ellos se pueden  
apreciar las tendencias de la  
GTH  
o GRH**

**El Congreso Mundial celebrado  
en Madrid en 1992, tuvo como  
lema:**

**LA DIMENSIÓN HUMANA DE LA  
EMPRESA DEL FUTURO**



**DINÁMICA  
DEL  
CAMBIO**

**GESTIÓN  
ESTRATÉGICA  
DE LOS RH**

**La GRH es  
ESTRATÉGICA,  
cuando:**

1. Se reconoce al RH como ventaja fundamental.
2. Se recurre a un sistema de GRH
3. Se logra el ajuste o coherencia de la GRH con la estrategia organizacional



# Nuestra concepción sobre la Gestión del Talento Humano

- El talento humano o capital humano comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas que trabajan.



# Nuestra concepción sobre la Gestión del Talento Humano

**En la GTH se implican los enfoques:**

**1. Sistémico**

**2. Interdisciplinario**

**3. Participativo**

**4. Proactivo**

**5. De proceso**

**6. Y de competencias laborales**





# Ejemplos de Sistemas de GTH y sus Modelos



# SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE R.H.( IDALBERTO CHIAVENATO)

**Subsistema de control de recursos humanos**

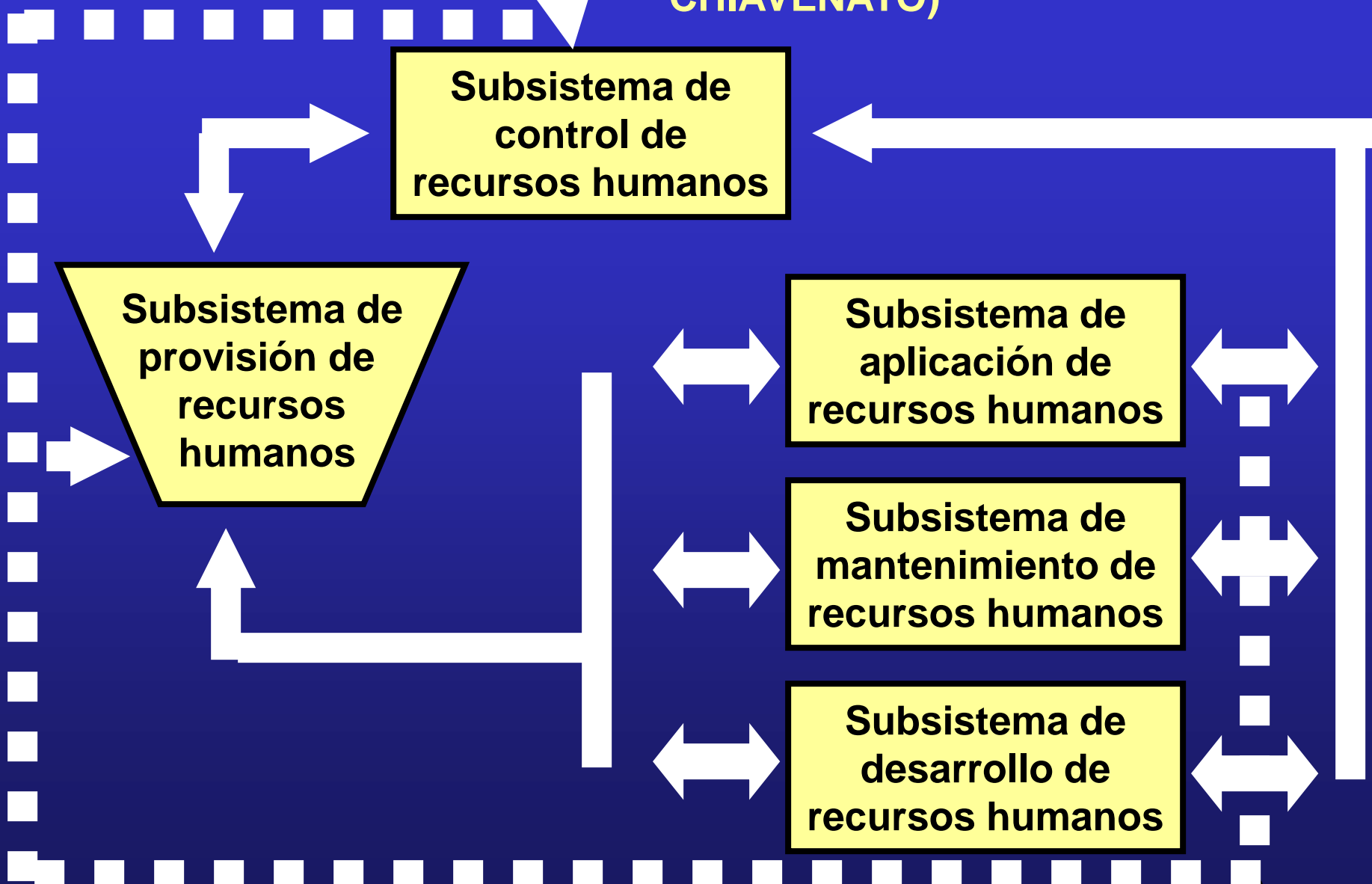
**Subsistema de provisión de recursos humanos**

**Subsistema de aplicación de recursos humanos**

**Subsistema de mantenimiento de recursos humanos**

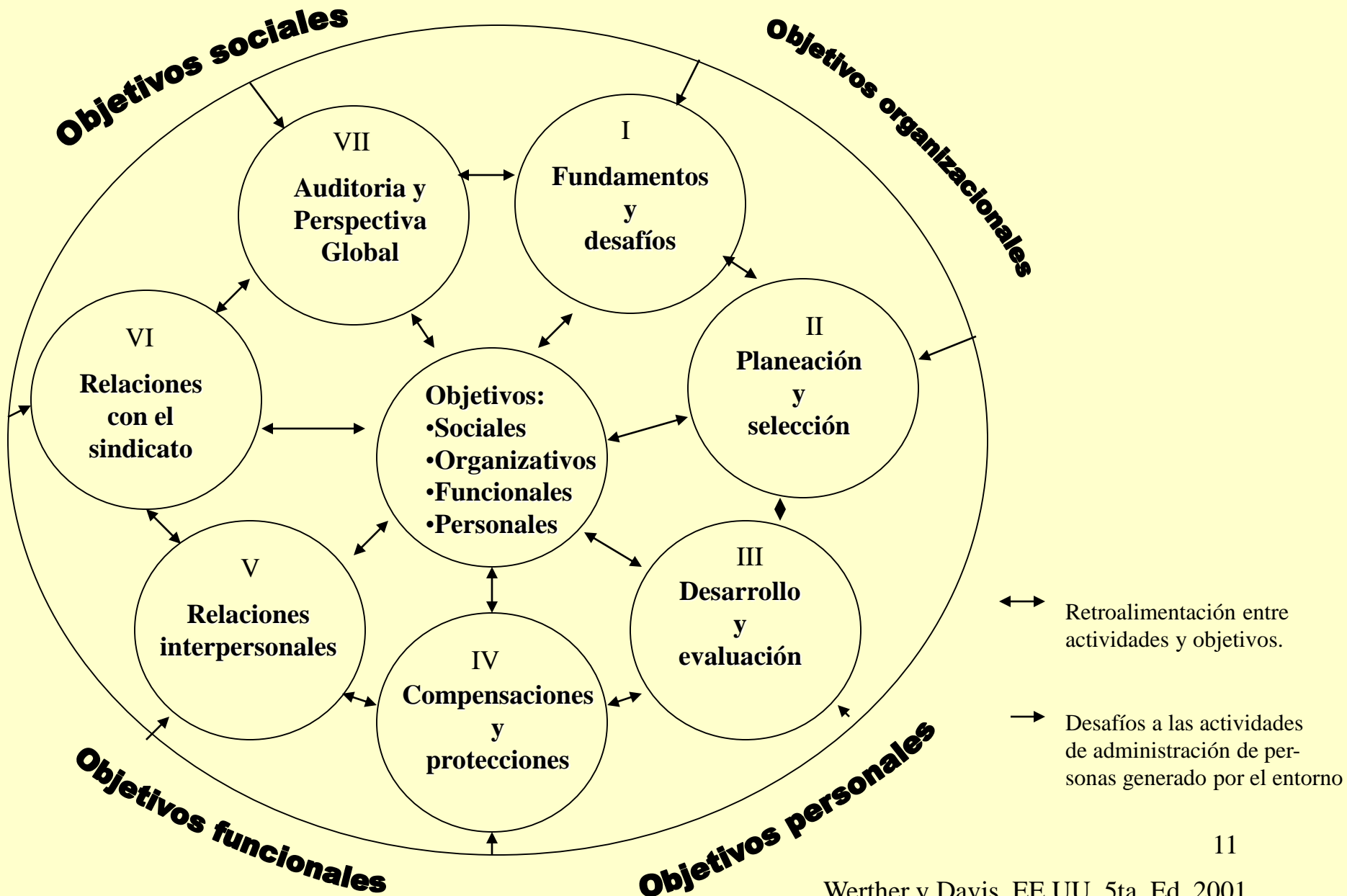
**Subsistema de desarrollo de recursos humanos**

**Retroalimentación**





# MODELO DE GRH (WERTHER Y DAVIS)



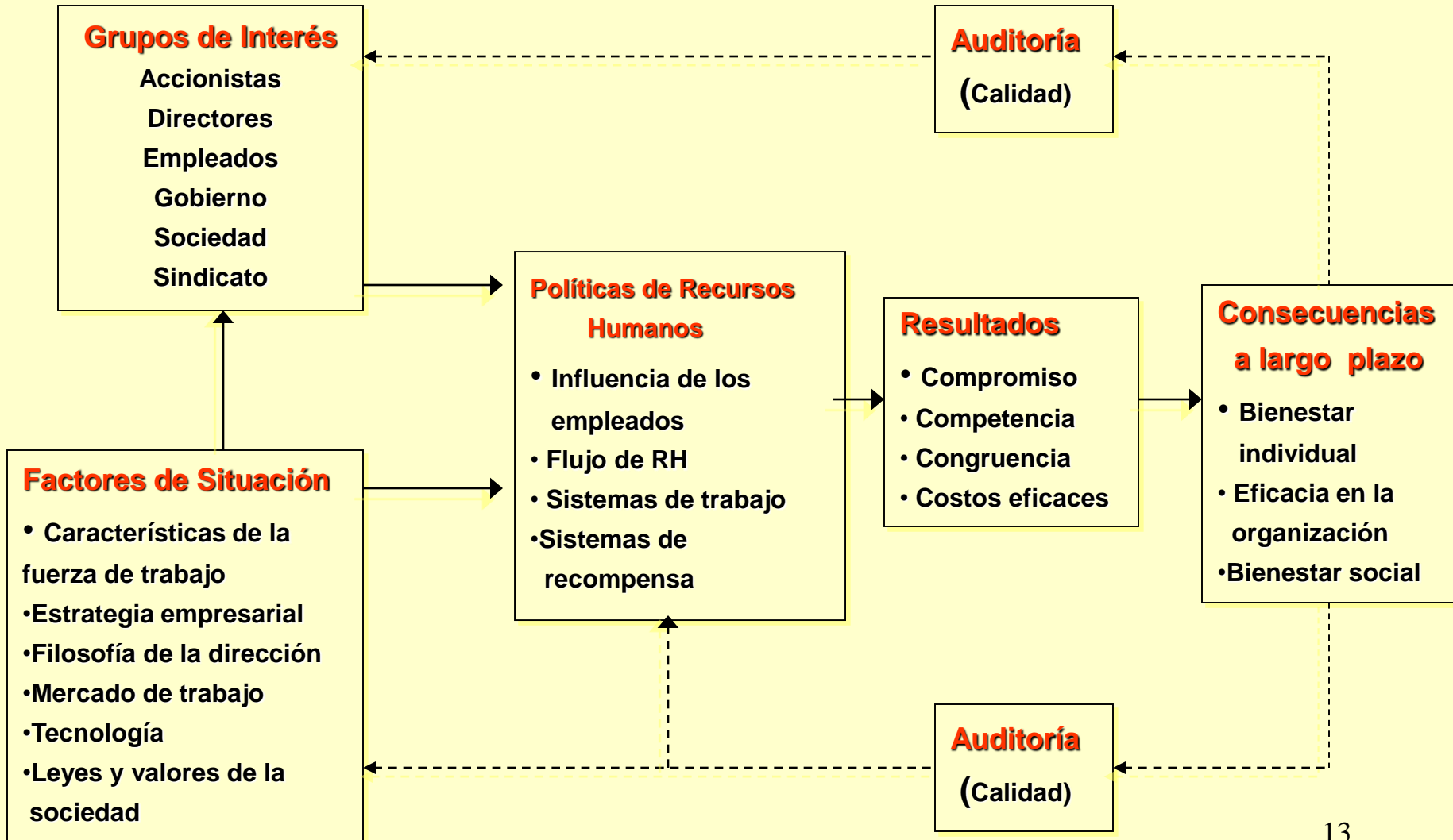


# Modelo de RH de Harper y Lynch (1992)





# Mapa de la Gestión de Recursos Humanos de Beer y colaboradores (modificado)





# Modelo de Beer et al. modificado por A. Cuesta (1995)

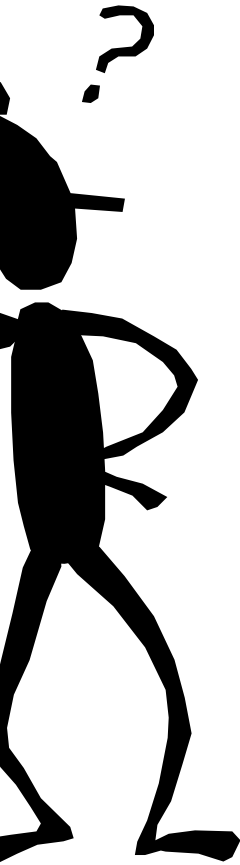
Sus ventajas:

Considera a ① la dirección estratégica y a la filosofía gerencial, como rectoras del sistema de Gestión de Recursos Humanos; y confiere ② el peso justo en el sistema a los factores de situación, en particular a la tecnología de las tareas, así como a la atención de las ③ interacciones con el entorno y ④ la auditoría.



Esa modificación comprende las preguntas clave (PC) y las técnicas asociadas, implicando:

Una **TECNOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO Y LA PROYECCIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS** 14





**Se concibe:**

**EL MODELO DE GESTIÓN DE Talento  
HUMANO (GTH) DE DIAGNÓSTICO,  
PROYECCIÓN Y CONTROL DE  
GESTIÓN (DPC):**

**MODELO GTH DPC**

Implicando una **TECNOLOGÍA DE GTH**

**La funcionalidad del Modelo GTH DPC,  
expresa en su  
TECNOLOGÍA DE GTH,  
comprende la secuencia lógica:**

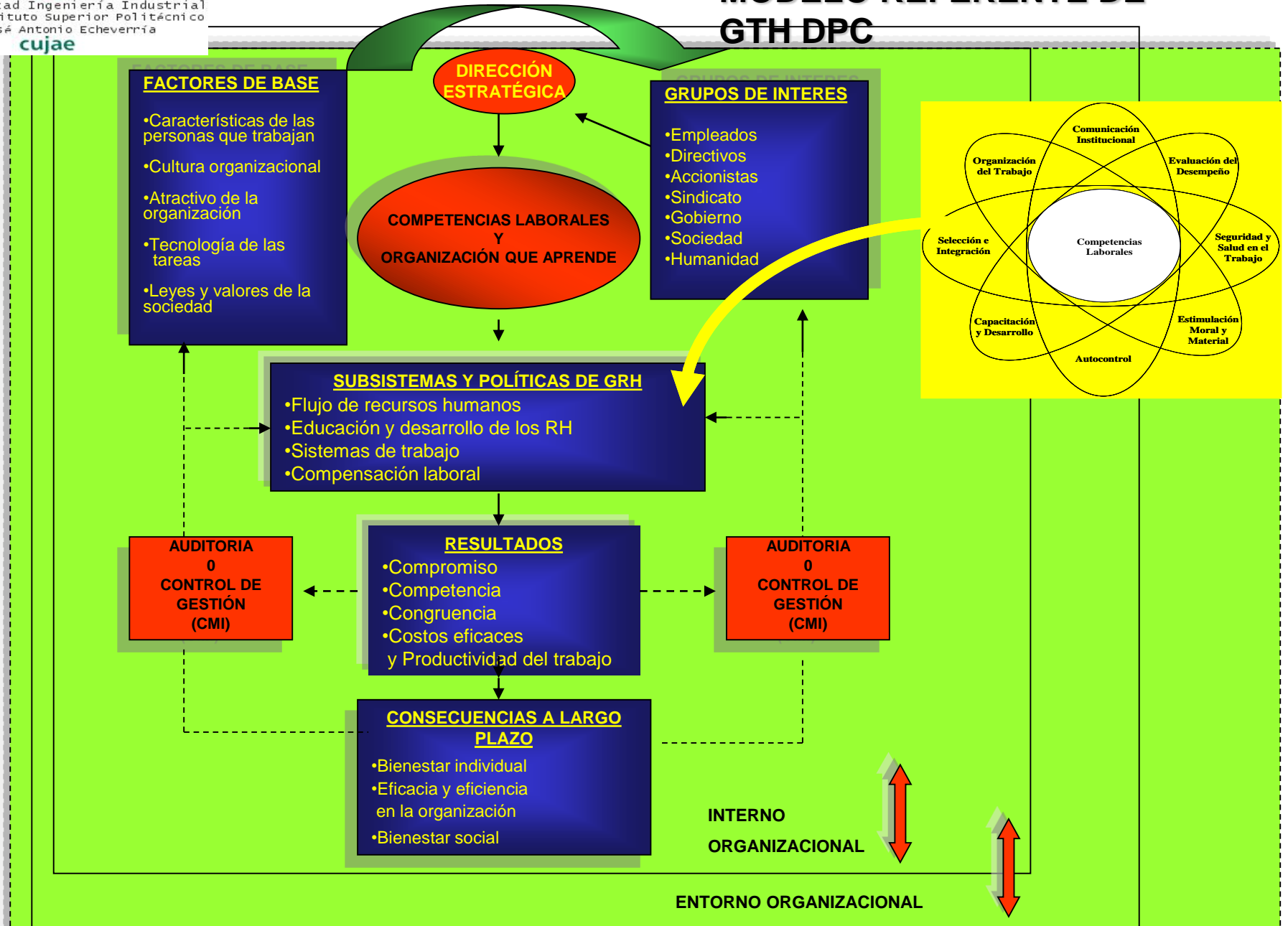


- **Conceptos**
- **Preguntas clave**
- **Indicadores**
- **Técnicas**

**Para el Diagnóstico, Proyección y Control de  
Gestión (DPC) atendiendo al rumbo  
estratégico**

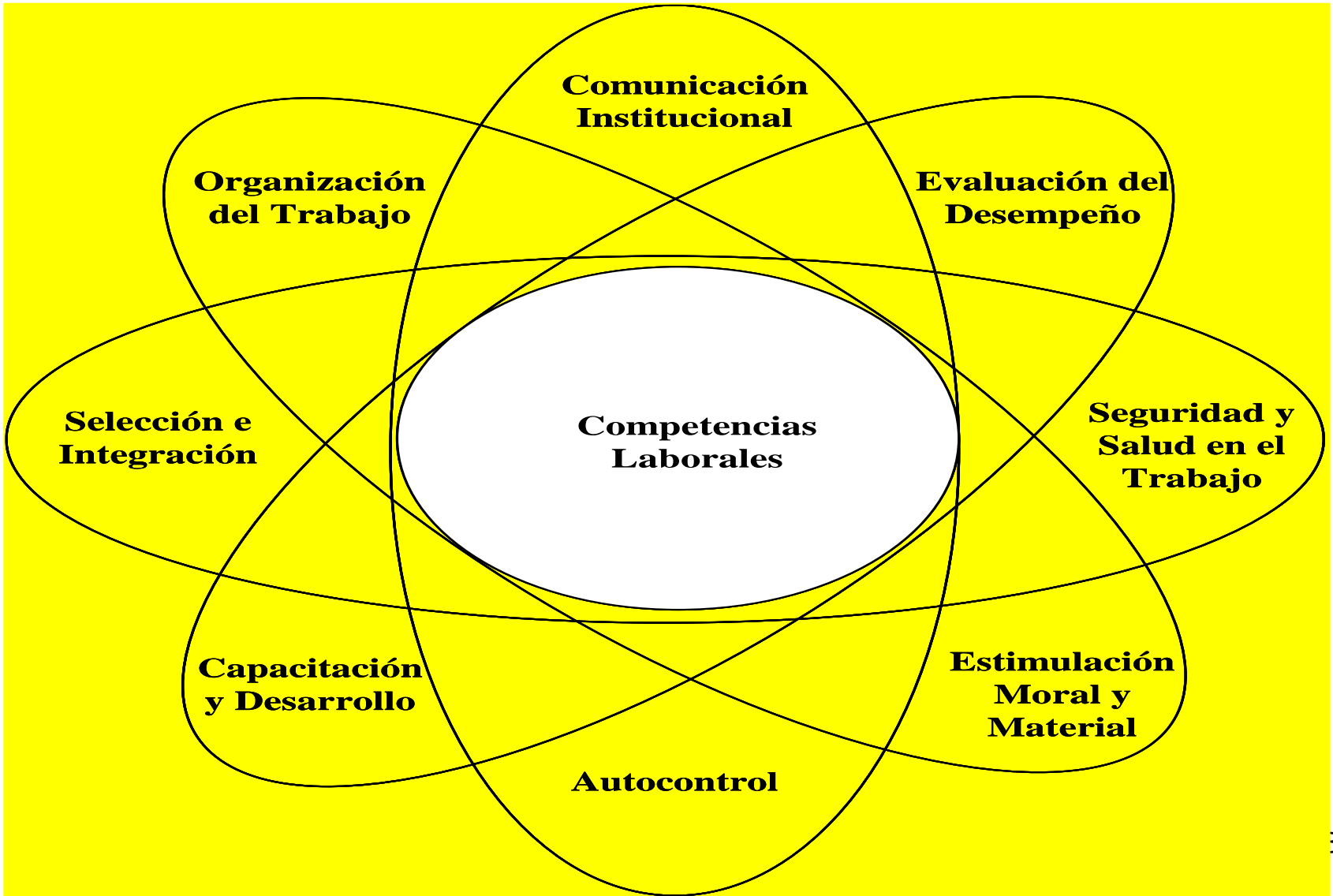


# MODELO REFERENTE DE GTH DPC





# Los nueve (9) módulos o procesos clave del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano referidos en las NC 3000, 3001 y 3002: 2007





# SUBSISTEMAS Y POLÍTICAS DEL MODELO GTH DPC

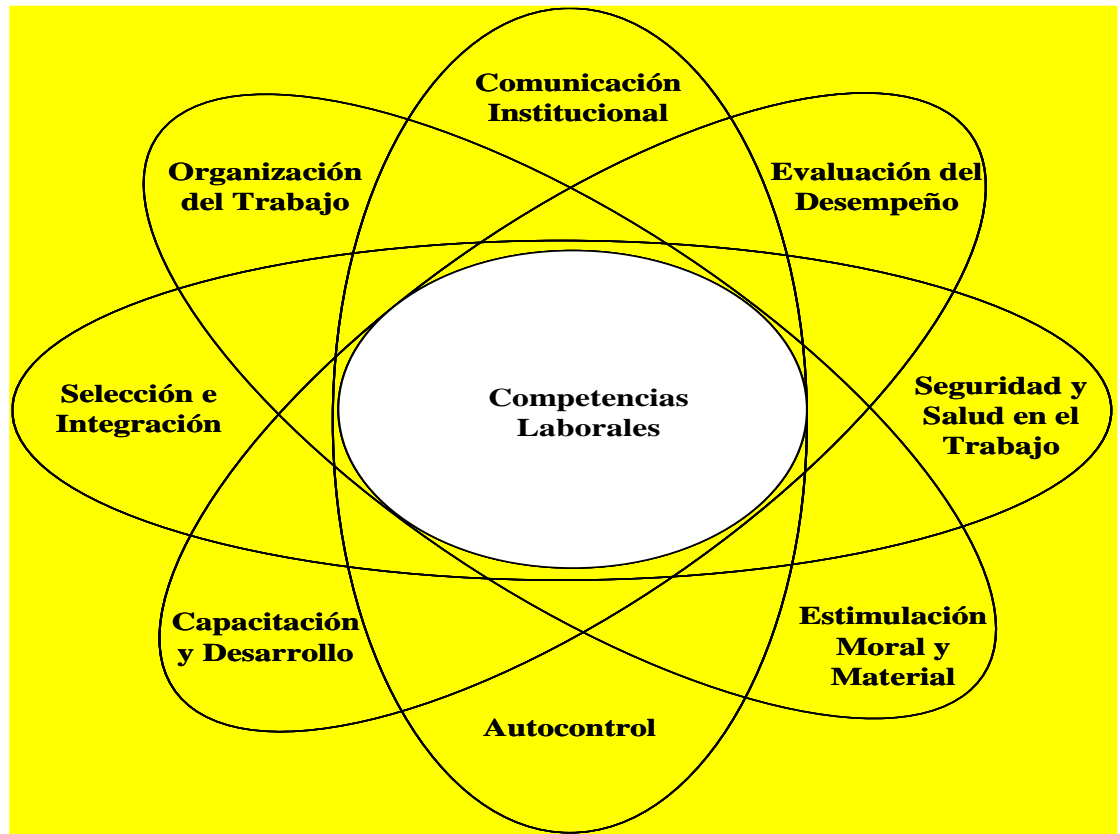




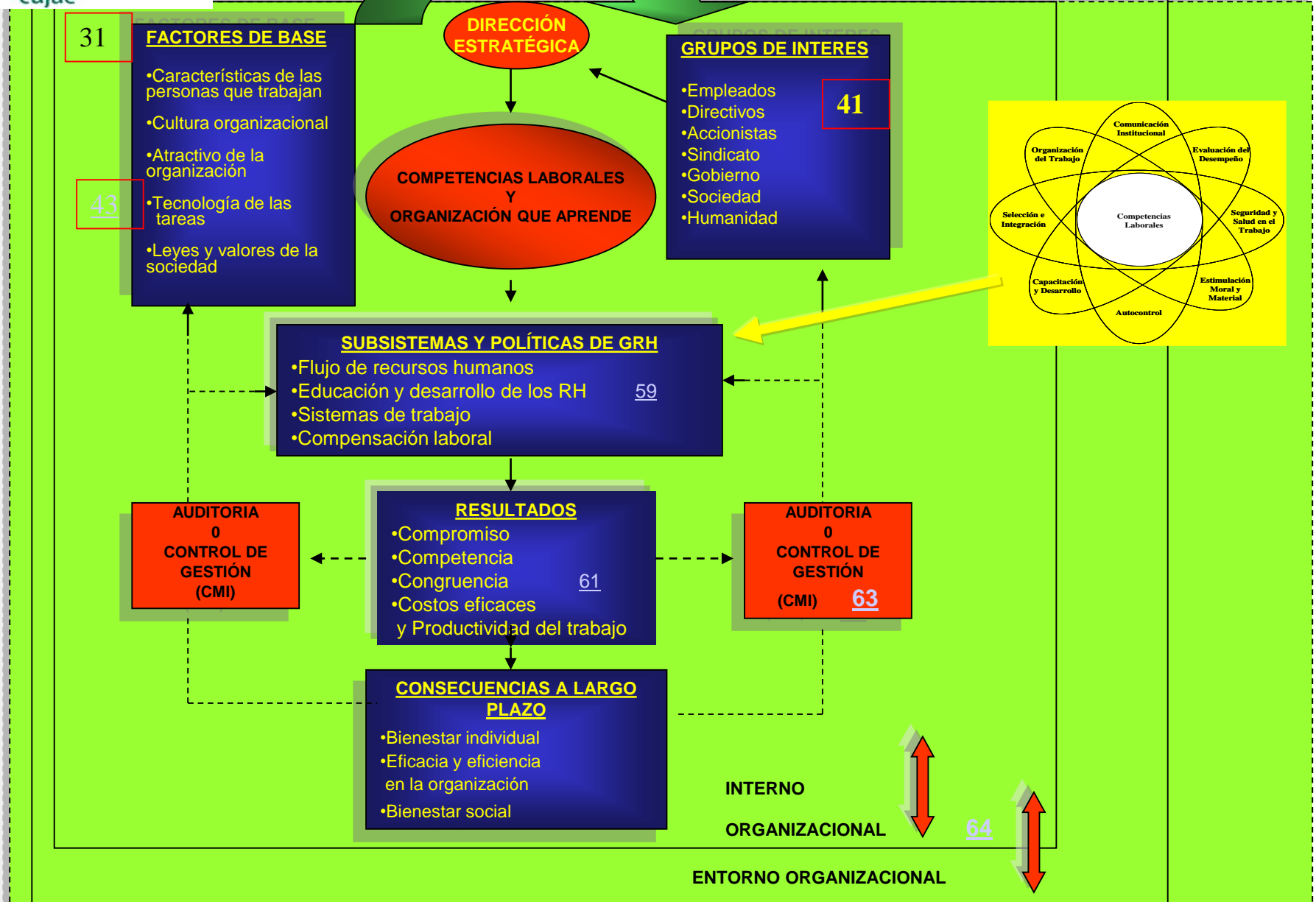
# SUBSISTEMAS Y POLÍTICAS DEL MODELO GTH DPC

(Comprendiendo los 9 procesos clave de GTH)

Cuando se trate de  
Acreditar por las NC  
esos serán los  
Procesos de GRH  
y las Preguntas  
Clave (PC) son los  
**Requisitos** expresos  
En la NC 3001: 2007



# MODELO REFERENTE DE GTH DPC



**La funcionalidad del Modelo GTH DPC,  
expresa en su  
TECNOLOGÍA DE GTH,  
comprende la secuencia lógica:**



- **Conceptos**
- **Preguntas clave**
- **Indicadores**
- **Técnicas**

**Para el Diagnóstico, Proyección y Control de  
Gestión (DPC) atendiendo al rumbo  
estratégico**



# FACTORES DE BASE (Modelo de GRH DPC)

Concepto

## ► CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN

Preguntas clave

**PC: ¿Cuál es la situación de vida material de las personas en el trabajo?**

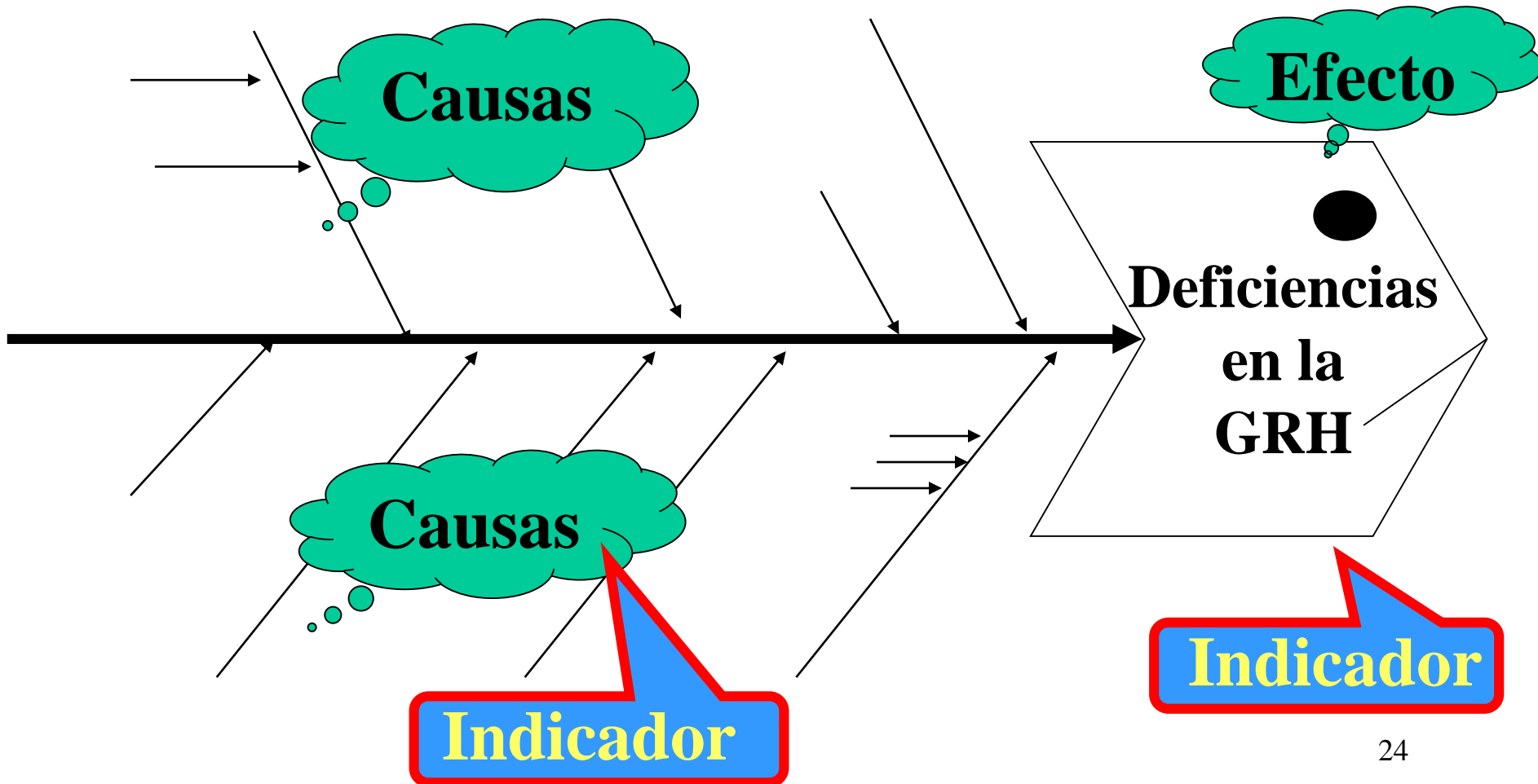
**PC: ¿Cuál es la naturaleza psicológica de las personas en el trabajo?**

## ► CULTURA ORGANIZACIONAL

**PC: (...)**

# DIAGRAMA ISHIKAWA O CAUSA- EFECTO O ESPINAS DE PESCADO

Técnica

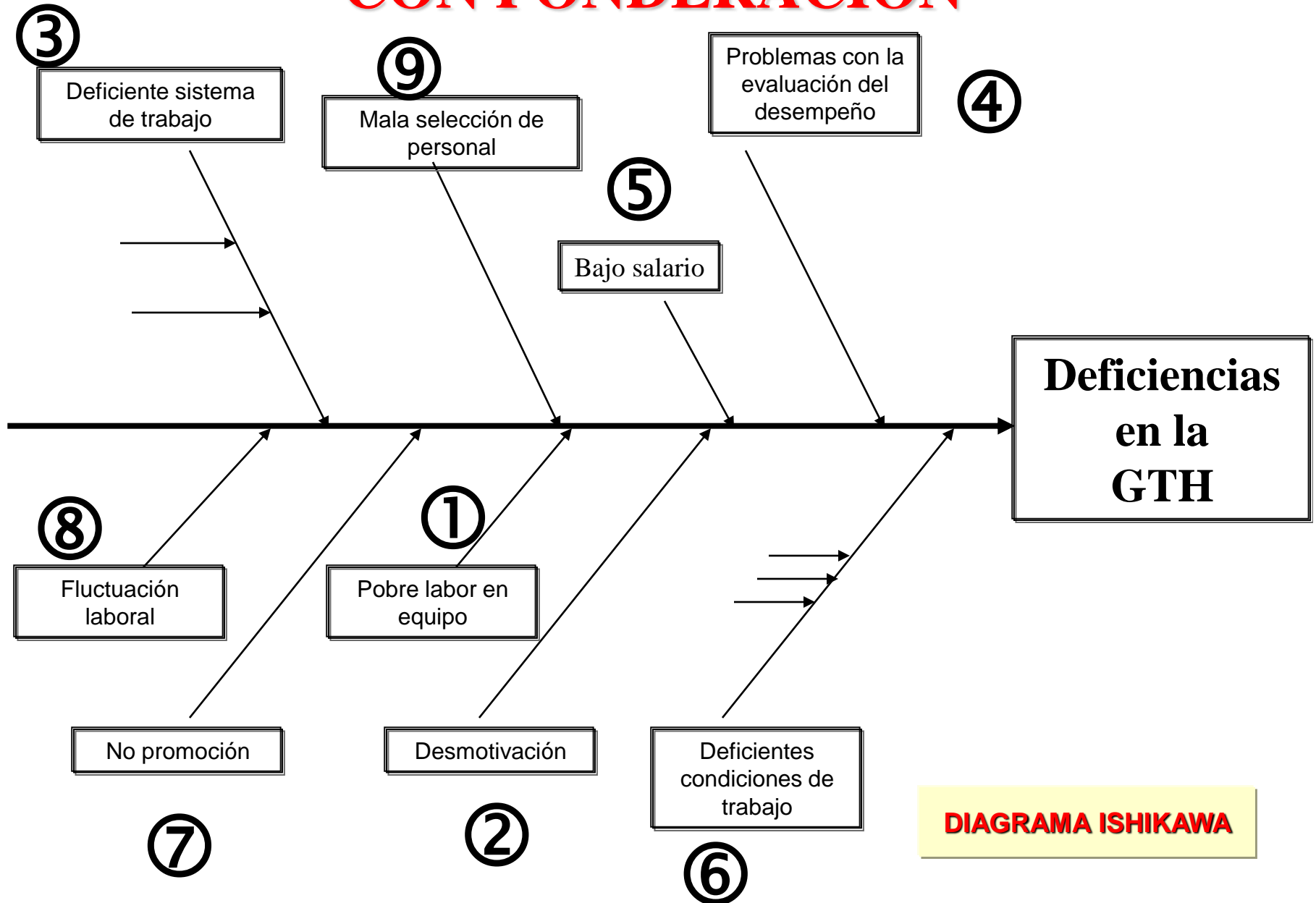


Indicador

Indicador



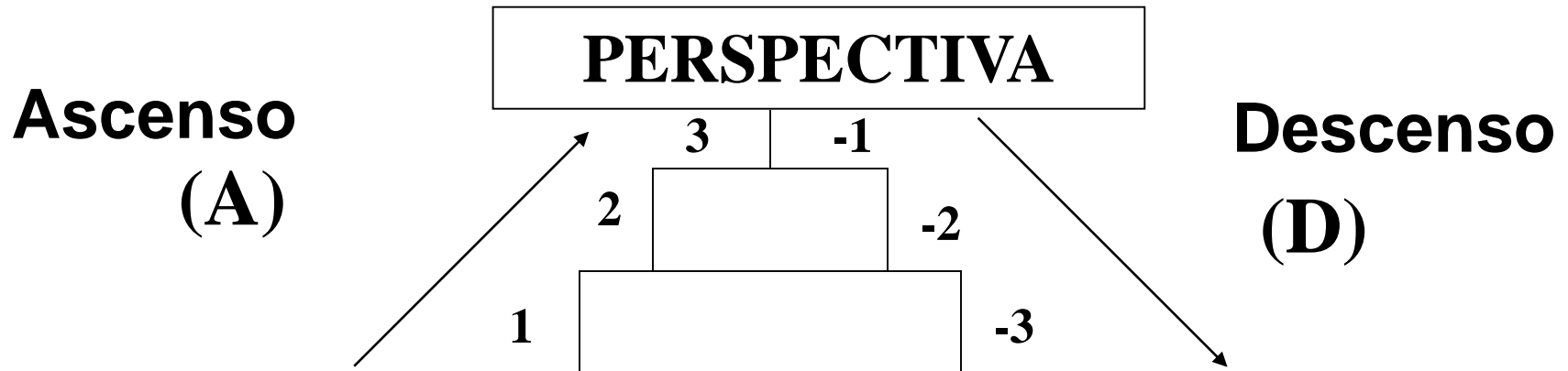
# EJEMPLO DE DIAGRAMA ISHIKAWA CON PONDERACIÓN



**DIAGRAMA ISHIKAWA**



# TÉCNICA DEL ESCALÓN



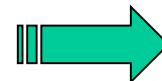
**Marque con una X el escalón donde están sus perspectivas en este centro**

Cp: Coeficiente de perspectivas.

A+: Respuestas positivas (cantidad de marcas en ascenso).

D-: Respuestas negativas (cantidad de marcas en descenso)

N: Total de respuestas (total de integrantes del grupo).



$$C_p = \frac{A+ - D-}{N}$$

FRp: Frecuencia relativa de las perspectivas.

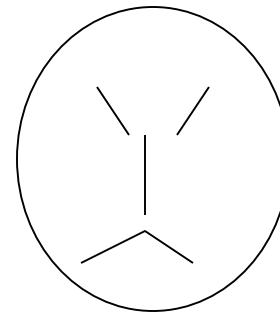
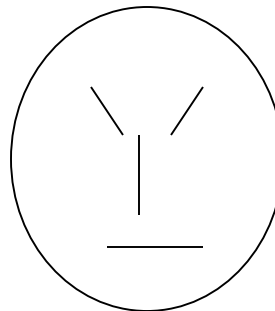
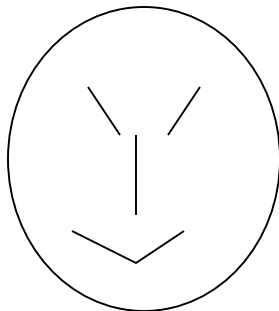
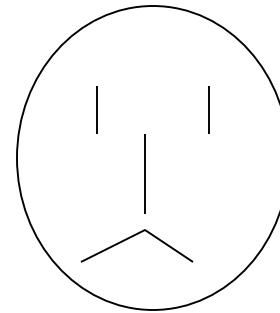
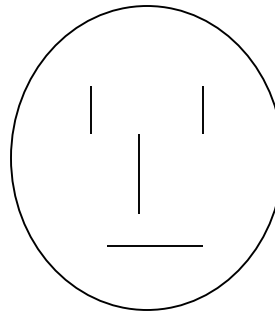
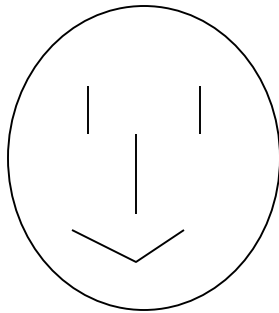
Me: Cantidad de marcas en el escalón (1,2,3 en ascenso o en descenso).  $FRp = \frac{\Sigma Me}{N} \cdot 100$

N: total de marcas



# TÉCNICA DE LOS ROSTROS

**Marque con X el rostro que identifica a su... (?)\***

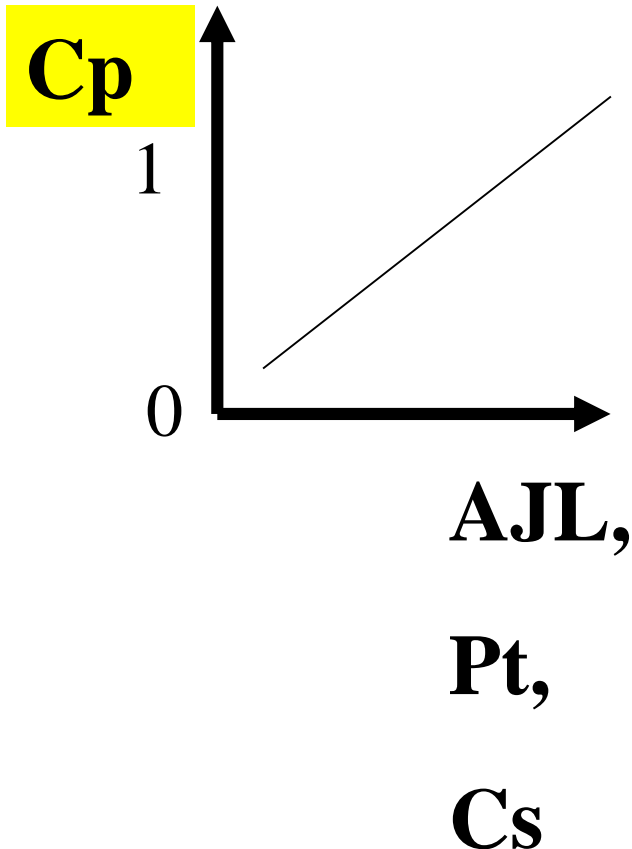


**\*Se utiliza el estadígrafo de la moda para su evaluación**

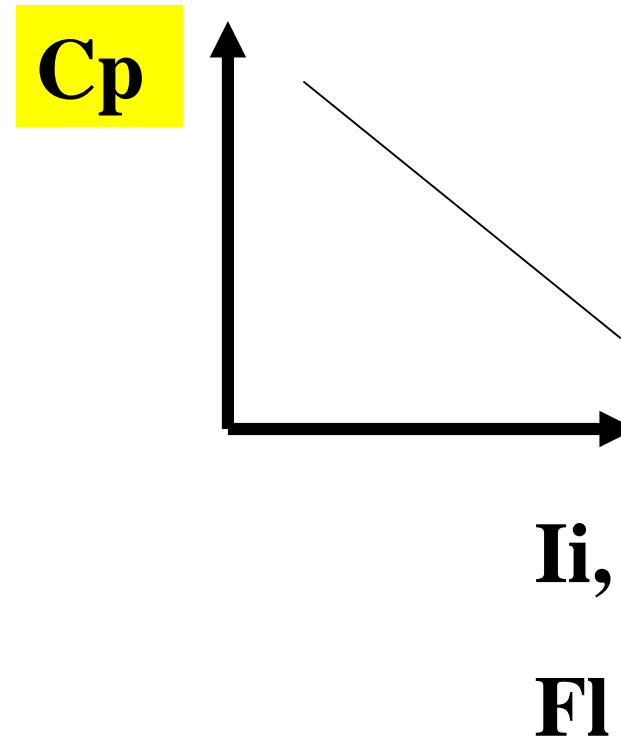


# CORRELACIONES CON TENDENCIAS SIGNIFICATIVAS (rs Spearman)

Positiva y lineal



Negativa (inversa) y lineal



# TECNOLOGÍA DE LAS TAREAS

## PROCESOS DE TRABAJO

**SISTEMA  
DE  
TRABAJO**

**SISTEMA  
LOGÍSTICO**

Formas de organización del trabajo  
Métodos de trabajo y diseño de puestos  
Características ergonómicas a garantizar  
Condiciones de trabajo.

Formas de organización de la producción.  
Aprovisionamiento  
Distribución  
Mantenimiento

**SISTEMA DE  
COMPENSACIÓN**

Formas de compensación que no contradigan los sistemas anteriores

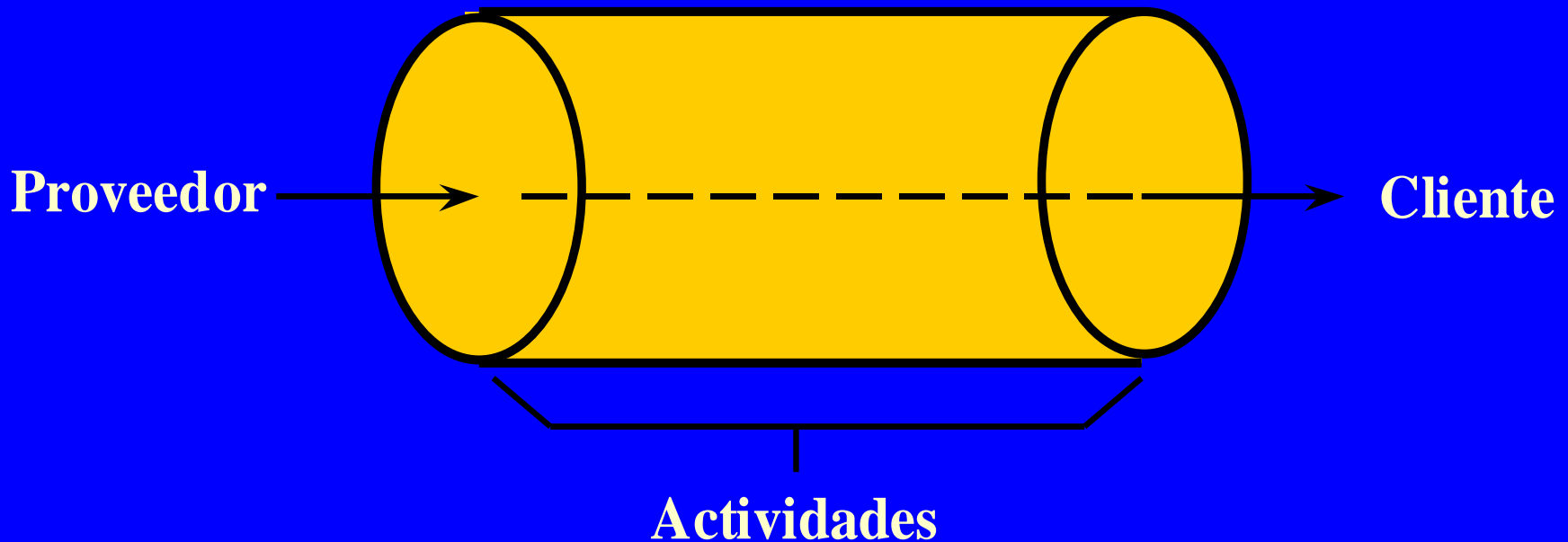


# PROCESO

**Conjunto de actividades que  
recibe uno o más insumos y  
crea un producto de valor  
para el cliente**



# ¿Qué es un PROCESO?



**Actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos**



# GRUPOS DE INTERÉS (Modelo de GRH DPC)

- **Empleados, Directivos,**
- **Accionistas, Sindicato, Gobierno,**
- **Sociedad, Humanidad.**



**PC: ¿Cuáles son las necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones de esos grupos?**

**PC: ¿Cómo anticipar los probables conflictos y alcanzar la armonización y el desarrollo?**





# Técnica de la Encuesta Sociométrica

## Nombre del encuestado:

- ¿ Quién usted desearía como dirigente de su trabajo? (Solamente uno)
- ¿ Con quiénes de su grupo usted preferiría trabajar?
- ¿ Con quiénes de su grupo usted no preferiría trabajar?



# Matriz Sociométrica

Empleado	1	2	3	4	5	6	7	8
1 P. Sánchez	*	-	+´	0	-	0	+	0
2 J. Pérez	-	*	+´	-	-	-	+	-
3 P. Valdés	+	+	*	+	0	0	0	0
4 T. Ferro	0	-	+	*	-	0	-	0
5 A. Ibáñez	+	0	+´	0	*	0	0	0
6 H. Mora	0	0	+´	0	+	*	0	0
7 M. Ramos	0	0	+	-	0	-	*	0
8 L. Vega	0	0	+´	0	-	0	0	*

**( +´ ) : Elección favorable (respuesta a pregunta 1 ).**

**( + ) : Elección favorable (respuesta a pregunta 2).**

**( - ) : Elección de rechazo (respuesta a la pregunta 3).**

**( 0 ) : No elección (indiferencia).**

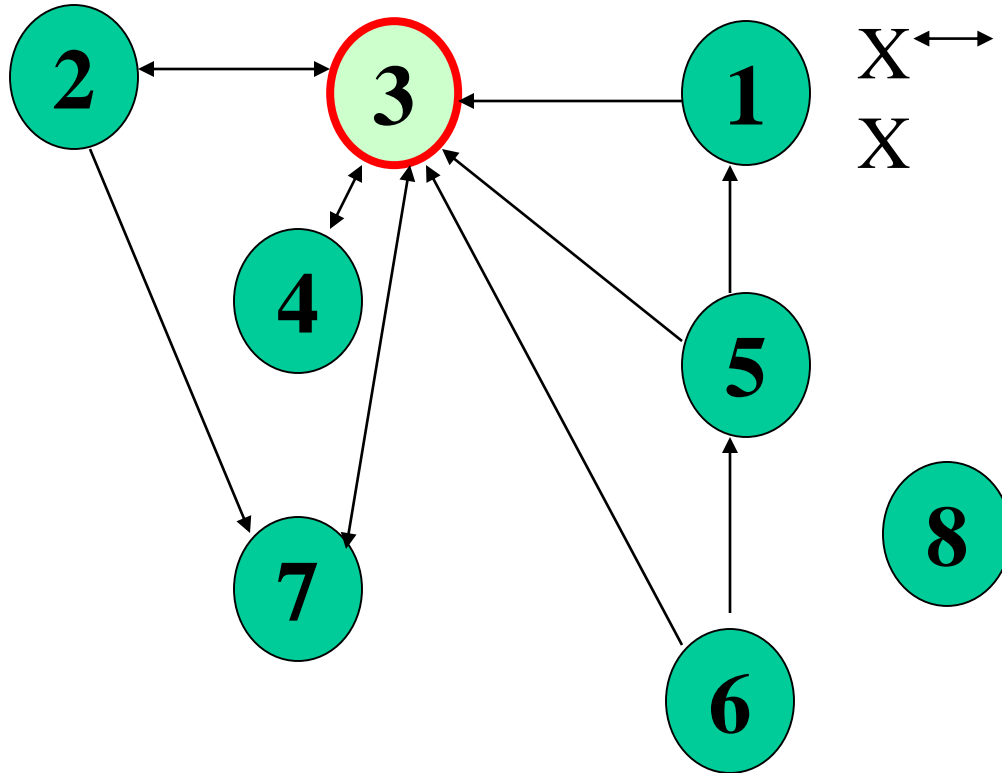
**( \* ) : Coincidencia del elector con el posible elegido.**

**Fila: Electores.**

**Columna: Elegidos o no.**



# Sociograma



$X \rightarrow Y$ : X elige a Y

$X \leftrightarrow Y$ : ambos se eligen

$X \quad Y$ : No elección o rechazo

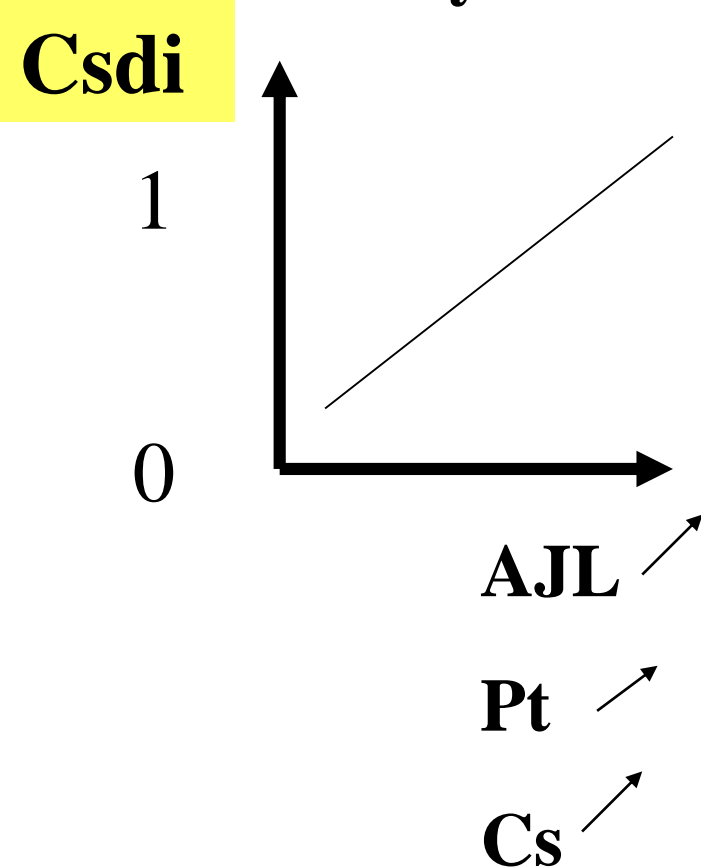
$$C_{sdi} = \frac{\sum e^{+'}}{N - 1}$$

$$C_{sei} = \frac{\sum e^{+'}}{N - 1}$$

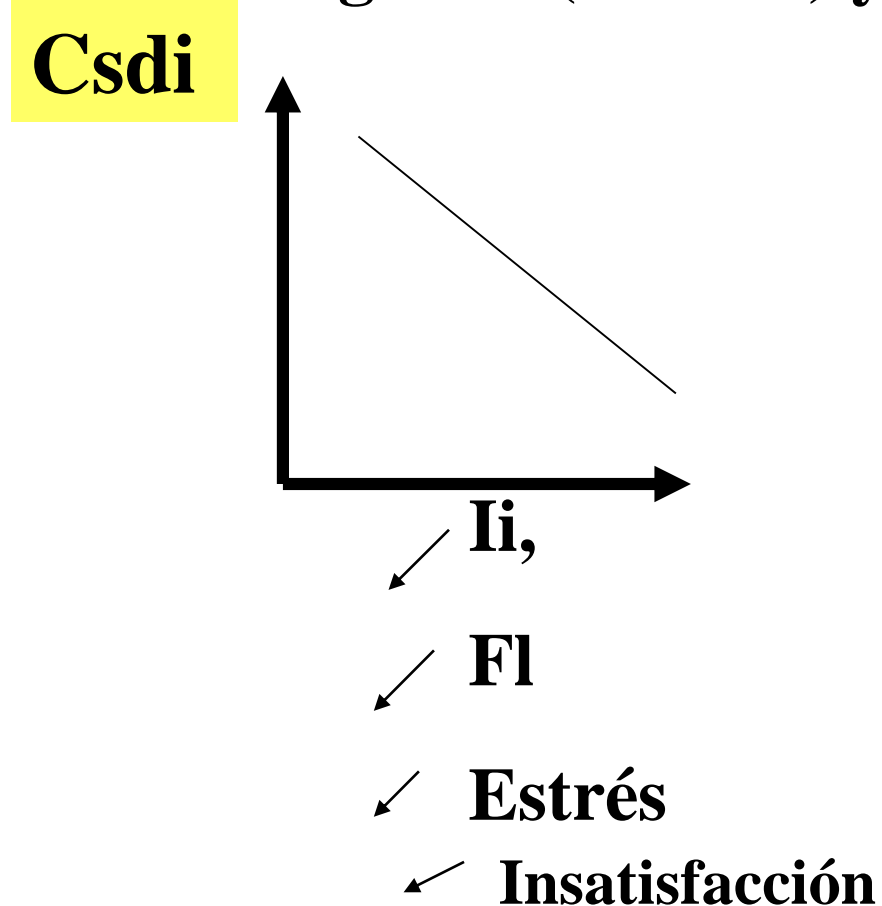


# CORRELACIONES CON TENDENCIAS SIGNIFICATIVAS (rs Spearman)

**Positiva y lineal**



**Negativa (inversa) y lineal**

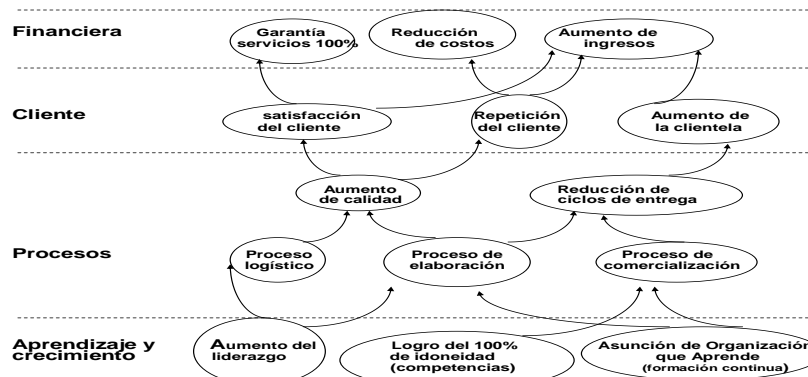
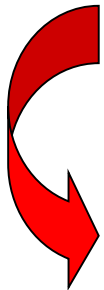




# DIRECCIÓN ESTRATÉGICA (Modelo de GRH DPC)

## PC: ¿Cuáles son los propósitos u objetivos principales de la empresa?

- ▶ **Importante.** Se trata de la Dirección estratégica de la organización, de la institución.
- ▶ **El Mapa Estratégico es concebido en este momento de la proyección (Planificación).**





# COMPETENCIAS LABORALES Y ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

**PC: ¿Cuáles son las competencias clave distintivas de la organización?**

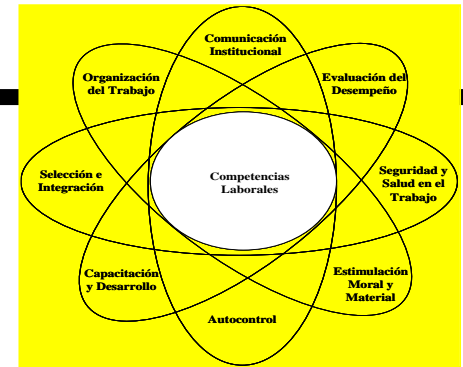
**PC: ¿Cuáles son las competencias de los procesos clave de trabajo?**

**PC: ¿Cuáles son las competencias laborales que exigen los diferentes cargos o puestos de trabajo?      PC...**



# POLÍTICAS DE GRH

**Si se acredita por las NC ,  
se incluyen como PC las relativas a  
REQUISITOS**



**► POLÍTICA DE FLUJO DE RECURSOS ...**

**PC: ¿Cómo contribuirá la política del flujo de recursos humanos al logro de la estrategia organizacional?**

**► POLÍTICA DE EDUCACION Y ...**

**PC: (...)**



# POLÍTICAS DE GRH

## ► POLÍTICA DE SISTEMAS DE TRABAJO

**PC: (...) ¿Cómo contribuirá la política de sistema de trabajo al logro de la estrategia organizacional?**

## ► POLÍTICA DE COMPENSACION LABORAL

**PC: (...) ¿Cómo contribuirá la política de compensación laboral ...**





# RESULTADOS

- **COMPROMISO**

**PC: ¿Hasta qué punto sirven las políticas de GRH para aumentar el compromiso de las personas con su trabajo y con la organización?**

- **COMPETENCIA**

- **CONGRUENCIA**

- **COSTOS EFICACES Y PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO**



# CONSECUENCIAS A LARGO PLAZO

## (Modelo de GRH DPC)

- **BIENESTAR INDIVIDUAL**

PC: ¿Cómo se caracteriza el bienestar individual de los empleados de la organización laboral?

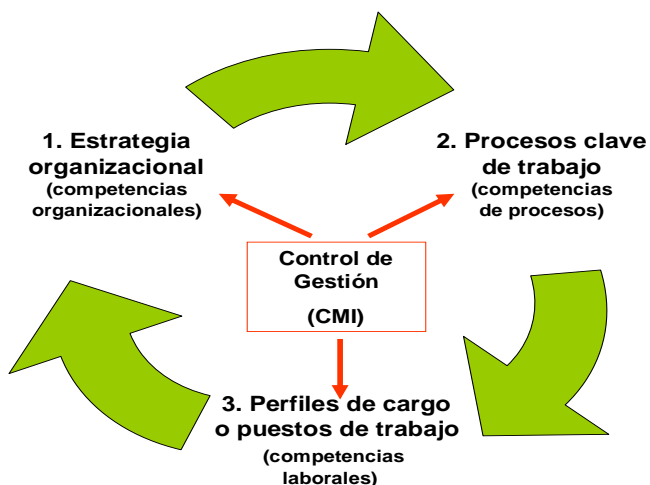
- **EFICACIA Y EFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN**

- **BIENESTAR SOCIAL**

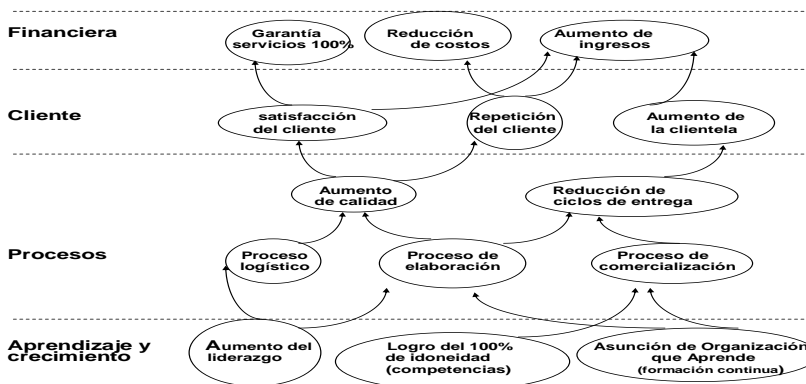


# AUDITORIA O CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) (Modelo de GRH DPC)

**PC: ¿Cómo desarrollar la Auditoria estratégica de la GRH o el Control de gestión estratégica mediante el CMI?**



**CMI centrado en Competencias**

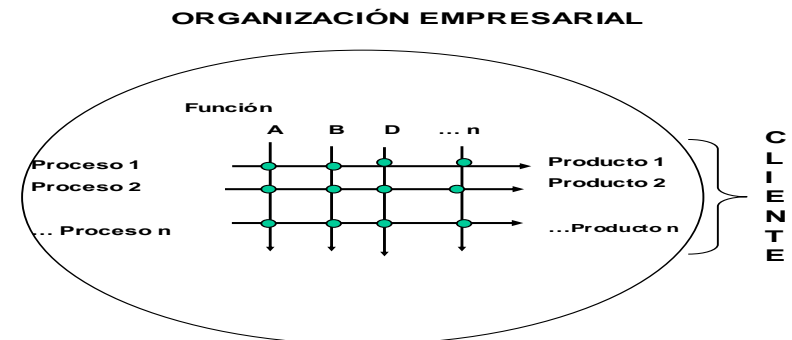


**Mapa estratégico del CMI**



# INTERNO Y ENTORNO ORGANIZACIONAL (Modelo de GRH DPC)

**PC: ¿Cómo deberá desarrollarse la transfuncionalidad de los procesos clave de GRH respecto a las restantes áreas funcionales?**



**PC: ¿Cómo desarrollar la interacción de la GRH con la estrategia y el entorno?**

# **Conclusiones**

- 1. Una GTH estratégica se requiere hoy, y un sistema se ha propuesto, con el correspondiente modelo GTH DPC, teniendo como procesos clave los nueve indicados en las NC 3000 -3002: 2007.**

# **Conclusiones**

**2. Es una exigencia de la actual GTH estratégica mantener consecuencia con los enfoques sistémico, participativo, interdisciplinario, proactivo, a procesos y de competencias laborales, y ello requiere de una tecnología para hacerlos funcional.**

# Conclusiones

**3. Se argumentó una Tecnología de Diagnóstico (D), Proyección (P) y Control estratégico (C )para la instauración de tal sistema, para hacer funcional el modelo de GTH.**

# **Conclusiones**

**4. Con el enfoque de competencias laborales se propone trabajar en los siguientes procesos clave de GTH: selección de personal, evaluación del desempeño y formación (incluyendo a las “organizaciones de aprendizaje permanente”).**