

TRANSFORMACIONES AL MODELO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN ETECSA

Por: Ing. Osmel Pérez Castillo, Director; Lic. Damián Ramos Martínez, Especialista en Gestión de Recursos Humanos; MSc. Miladys N. Mestre Masforrol, Asesora; MSc. Liesley Arrebato Agüero, Especialista en Organización Empresarial y Lic. Nubia Gutiérrez Placeres, Directora de Seguridad, Salud y Medio Ambiente en el Trabajo, Dirección Central de Capital Humano, DCCH, ETECSA.

RESUMEN

El presente trabajo es de vital importancia para elevar la efectividad de la gestión empresarial en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A (ETECSA) teniendo en cuenta que en el contexto actual la propia convergencia de la tecnologías obligan a los operadores de telecomunicaciones a modificar sus modelos de negocios aceleradamente y, por consiguiente, el modelo de gestión de recursos humanos cambia para poder acompañar a los líderes de estas organizaciones en los desafíos.

En este sentido, se ha definido como objetivo general el diseño y implementación de un modelo de gestión de recursos humanos en ETECSA, utilizando las buenas prácticas que aplican empresas similares del sector en el mundo. Para esto se han estudiado diferentes modelos y tendencias, se ha diagnosticado la situación de la Empresa y propuesto un modelo que responde a las particularidades de la misma.

Palabras clave: Gestión del Talento, Prospectiva, Capital Humano, Competencias, Telecomunicaciones

ABSTRACT

This article is highly important to increase the business management effectiveness in the Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A (ETECSA), taking into account that in the current context, the technologies convergence itself force telecommunications operators to modify their business models rapidly and therefore, the human resources management model changes in order to go along with the leaders of these organizations in facing these challenges.

In this sense, the author set as a general objective the design and implementation of a human resources management model in ETECSA, using the good practices implemented in similar telecommunications enterprises around the world. With this end, the author studied different models and trends, and diagnosed the situation of the enterprise and proposed a model that corresponds to the enterprise's own characteristics.

Key words: Talent Management, Prospective, Human Capital, Competences, Telecommunications

Introducción

En la actualidad, las organizaciones se disputan a los mejores candidatos en un mercado laboral altamente transparente, centrándose en su marca como empleadores. Los ejecutivos están adoptando tecnologías digitales para reinventar el lugar de trabajo, enfocándose en la diversidad y en la inclusión como estrategias de negocio y comprendiendo que sin una fuerte cultura de aprendizaje, no tendrán éxito.

En medio de estos cambios, la función de Recursos Humanos está tomando un nuevo rol como diseñador de los procesos asociados a la gente. En tal sentido, se le está exigiendo que simplifique sus procesos, ayude a los colaboradores a gestionar el flujo masivo de información en el trabajo y construya una cultura de colaboración, empoderamiento e innovación. O sea, Recursos Humanos está rediseñando su gestión, desde el reclutamiento hasta la gestión del desempeño, y desde la inducción hasta el sistema de compensación, así como la gestión del liderazgo.

En este contexto, existen cuatro fuerzas que impulsan estas transformaciones en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones:

- Los cambios demográficos que han hecho que la fuerza laboral sea cada vez más joven, numerosa y diversa.
 - La velocidad de los cambios ha aumentado no solo impulsando la innovación tecnológica, sino que también ha aumentado significativamente el ritmo de los cambios en los negocios, generando que las organizaciones tengan que ser más ágiles.
 - La existencia de la tecnología digital en todas partes ha transformado los modelos de negocio y cambiado radicalmente el lugar de trabajo y la forma de trabajar.
 - La aparición de nuevas formas de contratación ha provocado grandes cambios en la relación empleador – empleado, caracterizado porque los jóvenes tienen previsto trabajar para varios empleadores al mismo tiempo, desean un lugar de trabajo flexible y atractivo, por ejemplo hoy en día los contratos determinados, eventuales o tiempo parcial constituyen 30% del total.
- Paralelamente, el sector de las telecomunicaciones en las últimas cuatro décadas ha evolucionado a un ritmo acelerado:
- 1980 – 1990 (privatización), caracterizada por la comercialización de servicios fijos.
 - 1991 – 2000 (competencia), caracterizada por la aparición y crecimiento acelerado de los servicios móviles.
 - 2001 – 2010 (Internet), caracterizado por el desarrollo y crecimientos de los servicios de Internet.
 - Década actual (era de la convergencia) caracterizada por los servicios integrados de multimedia, dando fin al modelo de negocio tradicional de un operador de telecomunicaciones, por lo que las compañías se han visto forzadas a transformar su organización obligadas por la convergencia de la tecnología y la integración de los procesos y servicios.

En estas circunstancias es de vital importancia para nuestra Empresa el estudio de los modelos de negocio que adoptan

los operadores, de los principales conceptos organizativos que aplican y las transformaciones que implementan en la gestión de recursos humanos para acompañar al negocio en alcanzar sus metas en un mundo cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo. De hecho, la función de recursos humanos ha evolucionado desde la administración del personal (centrada en la tarea), la gestión de recursos humanos (centrada en la función), la gestión del capital humano (centrada en los procesos), la gestión del talento (centrada en las personas) y ya se habla de una nueva etapa evolutiva, la gestión de personas en red (centrada en la innovación). Por ello, resulta necesario diagnosticar previamente el nivel de madurez de nuestra actividad.

A partir de estas premisas definimos como objetivo general el diseño y la implementación de un modelo de Gestión de los Recursos Humanos en ETECSA, en correspondencia con el desarrollo tecnológico y de los servicios.

Metodología empleada

Para el desarrollo del trabajo se realizaron los siguientes pasos metodológicos:

Prueba de la necesidad e importancia de la investigación y su resultado

Se partió del análisis de la proyección estratégica de la Empresa para el periodo 2015 – 2020, el cual está marcado por el crecimiento acelerado de los servicios de telecomunicaciones en ETECSA, un crecimiento exponencial de los servicios móviles, de Internet y de valor agregado, la evolución de la tecnología para soportar estos servicios evolucionando de 2G a 3G y 4G en un periodo corto de tiempo, desarrollo de centros de datos e introducción de sistemas modernos y convergentes de soporte al negocio y la operación de la Empresa.

Este análisis permitió identificar la necesidad de que la gestión de los recursos humanos de la Empresa tenía que cambiar para acompañar al negocio en estas metas. A partir de realizar las preguntas: ¿Cuál deberá ser el tamaño de la organización y su diseño en este periodo? ¿Qué competencias deben tener los especialistas y profesionales de las actividades claves? ¿Qué plataformas, sistemas y procesos de aprendizajes deben implementarse para desarrollar estas competencias? ¿Qué perfiles profesionales se necesitan? ¿Qué estrategias de sucesión se requieren para asegurar la transferencia del conocimiento de una generación de empleados a otros? ¿Qué nuevos estilos de liderazgo se requieren? ¿Cuáles deberán ser los incentivos, sistemas de seguridad y salud que aseguren la motivación de la gente y la consolidación de la marca empleadora en una creciente competencia en el entorno laboral del país?, y otras.

Tema objeto de estudio

Se realizaron búsquedas bibliográficas actualizadas acerca de la organización y los modelos de negocios que aplican los operadores de telecomunicaciones en la actualidad y su evolución, así como sobre la gestión del capital humano entendiendo los conceptos fundamentales que caracterizan las tendencias

modernas en este tema. Se realizaron visitas a operadores de telecomunicaciones de la región en Uruguay, Argentina y Colombia constatando en organizaciones de alto desempeño la utilización de estos conceptos. Se recibió capacitación de alto nivel en centros de formación de un proveedor líder de tecnología de telecomunicaciones, Huawei, impartida por expertos y consultores en esta rama.

Diagnóstico de la situación actual de la Empresa

El diagnóstico permitió conocer las debilidades y fortalezas de la Empresa para enfrentar la transformación, identificar las variables claves en las que se debía trabajar y priorizar la proyección de las acciones de mejoras.

Propuesta de mejoras

Se realizó una propuesta de un nuevo modelo de Gestión de recursos humanos para ETECSA a implementar en un periodo de 5 años, definiendo para cada uno de los subsistemas que lo conforman las acciones a desarrollar.

Preparación para el cambio

Se propuso y aprobó por la máxima Dirección de la Empresa un plan de preparación a todos los niveles.

Implementación

Se incorporó en la planificación tanto estratégica como operativa de la Empresa las acciones a desarrollar formando parte de objetivos y criterios de medidas concretos.

Resultados obtenidos

El diagnóstico realizado permitió asociar la función de recursos humanos en ETECSA a la etapa de gestión de los recursos humanos (centrada en los procesos) con rasgos de etapas anteriores en algunos de los subsistemas de la actividad. Por ello resulta necesario evolucionar a un modelo enfocado a las personas para así acompañar a la organización en sus metas de desarrollo y crecimiento.

Tomando en cuenta estos elementos, diseñamos un Modelo de Gestión de los Recursos Humanos centrado en las personas (Figura 1), mediante el cual buscamos disminuir las brechas entre la estrategia y la operación a través de la alineación y ejecución de los objetivos; potenciar el talento reconociendo y compensando el mejor desempeño y optimizar la fuerza laboral mediante la efectiva planificación y el desarrollo de las personas.

El modelo (Figura 1) está compuesto por 9 módulos y su proceso de implementación se está gestionando mediante varios proyectos interrelacionados, cada uno de los cuales tiene los siguientes retos:



Figura 1. Ejemplo de estrategia de negocio. Fuente: Elaboración propia.

Diseño de la organización (crear una organización alineada con el desarrollo tecnológico y de los servicios)

ETECSA debe evolucionar de un modelo organizativo por productos y servicios (actual), el cual no favorece la integración de la oferta, a un modelo organizativo con enfoque de procesos que favorezcan la oferta y logren una mejor integración de las familias profesionales, algo que es vital de cara a la convergencia tecnológica.

Según la experiencia de otros operadores de telecomunicaciones, los pasos organizativos para la transformación del modelo de negocio son los siguientes:

1. Integración de la oferta
2. Integración organizativa
3. Integración tecnológica
4. Integración de sistemas
5. Integración de procesos

En ETECSA, el proceso de cambio organizativo transitará por las etapas siguientes:

Etapa I. Se integra el desarrollo y control de las inversiones, la estrategia del negocio y la tecnología y las familias profesionales de Tecnologías de la Información (TI) en una sola unidad organizativa. Se comienzan a crear las condiciones para la integración organizativa de la unidad de la red y de la parte comercial.

Etapa II. Se realiza la integración organizativa de la unidad de la red y de la parte comercial.

Etapa III. Se realiza la integración de procesos de la unidad de la red y de la parte comercial.

La transformación de la gestión de recursos humanos debe pasar de un modelo funcional y de gobierno a un modelo de tres pilares impulsados por el negocio que comprende:

• **Rol Experto (estrategas/rectores):** Diseñar soluciones a la gestión de recursos humanos en toda la empresa mediante el análisis sistemático y la estandarización de las políticas emitidas a tales efectos, así como de los procesos y procedimientos diseñados con la participación del Aliado del Negocio y del Administrativo.

• **Rol Aliado del Negocio (consultor/asesor):** Aportar soluciones a la gestión de recursos humanos que agreguen valor a las áreas clave de la empresa, tomando como referencia las políticas emitidas por los Expertos y actualizando sistemáticamente, de conjunto con este, los procesos y procedimientos y herramientas diseñados a tales efectos.

• **Rol Administrativo (proveedor de servicios estándar):** Brindar servicios administrativos de recursos humanos estandarizados para todas las áreas de la Empresa, tomando como referencia las políticas emitidas por los Expertos, así como los procesos y procedimientos diseñados por este de conjunto con el Aliado del Negocio.

Selección y adquisición del talento (buscar, cautivar y contratar a los empleados con el talento necesario para satisfacer las necesidades del negocio)

ETECSA debe adoptar una postura proactiva en la búsqueda de candidatos que garanticen el talento necesario para el negocio, enfocándose en:

– Invertir en la construcción de una sólida marca empleadora para transformar la Empresa en el lugar donde los mejores talentos realmente quieren trabajar.

– Utilizar intensivamente las diversas tecnologías y redes sociales para gestionar candidatos tanto activos como pasivos, apostando a la diversidad del talento como criterio básico en la conformación de equipos de alto rendimiento.

– Gestionar procesos de atracción y conexión de talentos, donde es clave garantizar la compatibilidad de los candidatos con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la Empresa y minimiza los favoritismos.

– Ampliar la utilización de simulaciones, juegos de roles y entrevistas personalizadas con la participación del líder y algunos miembros del equipo para asegurar que la actitud, las capacidades y el perfil de competencias de los candidatos prospectivos sean congruentes con los esperados para el rol. Además, del análisis del comportamiento del candidato en redes sociales se pueden inferir las actitudes, competencias y estructura de personalidad, que determinarán si el candidato a elegir es realmente el más apropiado para ocupar el rol con éxito.

– Comprometerse con los planes de acogida, para crear experiencias que apunten la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia de los nuevos ingresos a la Empresa.

Gestión por competencias (potenciar las competencias claves del negocio) + Aprendizaje y desarrollo (construir una cultura de autogestión del aprendizaje para aumentar la ventaja competitiva y los resultados de negocio)

ETECSA debe definir una estrategia de gestión del talento que permita establecer los modelos de competencias y los mapas de aprendizajes para todas las posiciones claves técnicas y no técnicas. Estos, unidos a la transformación de su sistema y plataforma de aprendizaje y formación, le permitirá contar con el personal preparado oportunamente para enfrentar los desafíos organizacionales. Los principales elementos que intervienen en esta estrategia son:

– Consultoría externa para la mejora del proceso y la organización de la formación y el desarrollo en ETECSA.

– Diseño de los modelos de competencias y mapas de aprendizajes para las posiciones claves y preparación para la continuidad de este trabajo de los profesionales de recursos humanos.

– Construcción de un laboratorio E-Lab con conexión desde Cuba a los laboratorios de proveedores de tecnologías para hacer más inmediata la capacitación, abarcar mayor cantidad de especialistas y abaratar los costos de formación. Esto implica la formación de instructores de ETECSA certificados por los proveedores y la disponibilidad de materiales y

licencias de acceso remoto a los laboratorios y maquetas de los proveedores por los estudiantes.

– Desarrollo de nuestro Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS) y las plataformas de educación a distancia.

– Formación y certificación de expertos propios.

– Desarrollo de competencias y técnicas de liderazgo.

ETECSA debe implementar su modelo de gestión basado en competencias por etapas por lo que definirá objetivos y criterios de medidas en su planificación empresarial de manera que en la medida que se avance en la estrategia empresarial, sus especialistas y directivos, sobre todo aquellos que se desempeñan en actividades, claves cuenten con las competencias para mejorar su desempeño y el de la organización.

Gestión del desempeño (crear una fuerza laboral ágil, aliada y de altos estándares de desempeño)

ETECSA debe evolucionar su proceso de gestión del desempeño desarrollando las etapas posteriores con un enfoque y unas herramientas actualizadas en correspondencia con las mejores prácticas de las organizaciones líderes: Definición de objetivos, desagregación de objetivos, conciliación de objetivos, ejecución, coaching, evaluación 360°, evaluación final. Para esto debe enfocarse en:

– La complementación de la evaluación del desempeño con la evaluación por competencias, la cual puede hacerse bajo enfoques de 180 y/o 360 grados.

– La retroalimentación continua de los líderes y el apoyo con sus acciones, influencia y ejemplo al desarrollo de su personal.

– La aplicación de mapas de talento y planes de sucesión para motivar, desarrollar y preservar a los talentos de alto potencial.

– Planes de formación y desarrollo basados en modelos de competencias, sistemáticamente actualizados.

– La aplicación de criterios de movilidad interna para potenciar el desarrollo de competencias profesionales que afloren como las fortalezas definitorias del talento distintivo del individuo. Cada empleado es responsable de su propio desarrollo profesional, construye su entorno personal de aprendizaje y acelera su desarrollo profesional, apoyado por líderes influyentes que funcionan como coaches y/o mentores.

– Desarrollo continuo de líderes transformadores en todas las etapas del ciclo de vida del talento.

Gestión de sucesiones (asegurar una reserva adecuada de talentos en los puestos claves de la organización para su promoción)

Diseñar e implementar un proceso de gestión de sucesiones desarrollando las etapas siguientes con un enfoque y herramientas actualizadas en correspondencia

con las mejores prácticas de las organizaciones líderes: Análisis del diagrama de sucesión, identificación de potenciales sucesores, análisis de matriz de desempeño y de potencial, evaluación y control de sucesores, preparación del proceso de cambio, transición y asunción de nuevo rol y ajuste.

Este subsistema es el menos trabajado hasta el momento por ETECSA por lo que deberá aceleradamente gestionarlo incorporando los conceptos siguientes:

– Identificar y abordar las brechas de talento actuales y potenciales para reducir el riesgo de una mala ejecución del negocio. Obtener visibilidad de las reservas de talento existentes, identificar las posibles lagunas y desarrollar empleados para puestos clave.

– Desarrollar y mantener un suministro continuo de talento interno para cubrir los puestos claves en toda la organización, asegurando la continuidad del talento.

– Medir la efectividad de los planes de sucesión y el impacto que tienen en los resultados del negocio con informes y cuadros de mando personalizados, sentando las bases para la creación de planes de sucesión más eficaces.

– Capacitar a los empleados para alcanzar su pleno potencial, avanzar en sus carreras y acelerar su aprendizaje con los planes de desarrollo específicos, aumentando así su participación.

– Indagar la profundidad y amplitud de talento en toda la organización, identificar posiciones clave, realizar un seguimiento de la disposición sucesor y evaluar el riesgo de la pérdida y el impacto de la rotación.

– Romper las islas organizacionales y realizar búsquedas en toda la Empresa para identificar a los empleados adecuados para las funciones clave de toda la organización, descubriendo así el talento oculto.

Gestión de liderazgo (desarrollar líderes comprometidos con el negocio en todos los niveles de la organización)

En este subsistema ETECSA deberá evolucionar de la gestión tradicional de cuadros a una gestión integral del liderazgo (Figura 2).

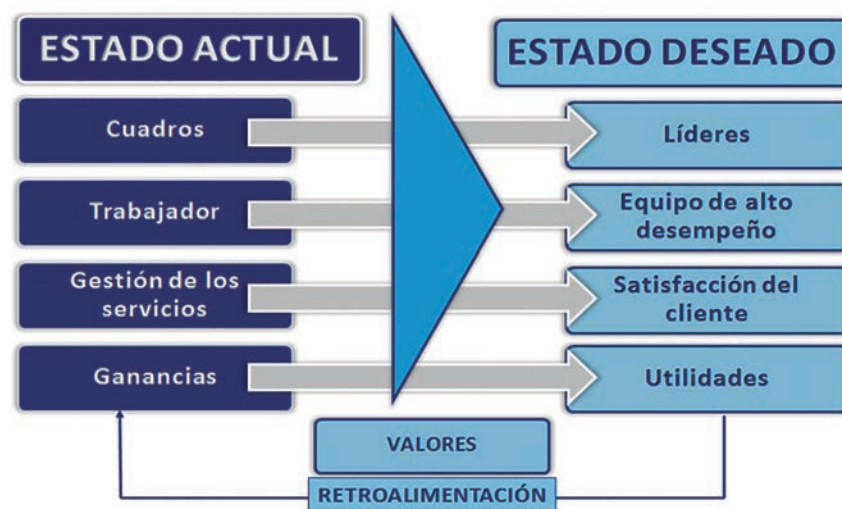


Figura 2. Evolucionar de la gestión tradicional de cuadros. Fuente:Elaboración propia.

Sistemas de incentivos, seguridad, salud y motivación (recompensar, motivar y retener a los empleados con mejor desempeño)

Perfeccionar el sistema de compensación y beneficios actual, así como los elementos que lo componen, incorporando nuevos enfoques y tendencias, elevando su competitividad como empleador en un entorno de país donde aparecen nuevos competidores que se disputan los mejores profesionales como es el caso del naciente sector cuentapropista, las cooperativas, las zonas de desarrollo especiales, las pequeñas y medianas empresas privadas, así como las contrataciones de profesionales cubanos desde el exterior.

Dentro de las problemáticas actuales de este sistema está que no existe la cultura empresarial de verlo como sistema integrado y que no está vinculado al desarrollo de competencias, ni a la evaluación del desempeño. Para su perfeccionamiento es necesario:

– Administrar con precisión los presupuestos de compensación.

– Alinear los programas de compensación con los objetivos de negocio, utilizando herramientas de predicción que ayuden a asignar los presupuestos de forma que apoyen los objetivos estratégicos.

– Utilizar la compensación para diferenciar partes de la organización y los niveles de rendimiento de los empleados.

– Reconocer y recompensar las contribuciones de los empleados y los rendimientos excepcionales, manteniéndolos motivados y comprometidos.

– Incentivar una cultura de pago según desempeño, mejorando la retención de empleados.

– Incorporar intencionadamente en el rediseño del sistema el concepto de salario emocional y los elementos que lo componen:

Oportunidades de desarrollo: oportunidades de capacitación, coaching, desarrollo de planes de carrera.

Balance de vida: esquema de trabajo flexible, oportunidades de esparcimiento y recreación, vínculo familia-trabajo.

Bienestar psicológico: reconocimiento, autonomía, retos profesionales.

Referencias bibliográficas

[1] Ballesta, O.: “Hacia un nuevo modelo de madurez en la gestión de personas” (artículo) en <http://talentoenexpansion.com/2016/03/14/modelo-de-madurez-para-recursos-humanos/>

[2] Colectivo de autores. “Proyección Estratégica de la actividad de Capital Humano en ETECSA para el período 2016 – 2022 desde un enfoque prospectivo” (trabajo de Fórum). ETECSA, 2015

(Artículo recibido en septiembre de 2016 y aprobado en noviembre de 2016)

Sistemas informáticos para la gestión de recursos humanos (atraer, desarrollar, motivar y retener el talento de una forma ágil, simple e integrada; con énfasis en la autogestión de la información; desde una sola plataforma y con un único usuario)

Para una mejor gestión de los recursos humanos en ETECSA es necesario seguir una serie de parámetros, entre los que se encuentran

– Proponer una solución informática modular integrada que sustente la gestión de los recursos humanos en ETECSA, tomando como referencia prácticas internacionales.

– Automatizar aquellas funciones claves de la actividad que hoy se realizan manualmente.

– Garantizar la implementación de sistemas flexibles y adaptables a los cambios en el entorno.

Esta situación incorpora o trae riesgos tales como:

– Elevada carga de trabajo de los usuarios del sistema, elevando la probabilidad de error en su operación producto del tratamiento manual de una parte significativa de la información.

– Dificultad en el monitoreo y control de la información, generando análisis segmentados y poco íntegros que entorpecen la toma de decisiones.

– Aumento de solicitudes de información a las unidades organizativas de base, sobrecargando a los especialistas y técnicos encargados de consolidarla manualmente.

Conclusiones

El diagnóstico realizado permitió asociar a la función de recursos humanos en ETECSA a la etapa de gestión del capital humano con rasgos de etapas anteriores en algunos de los subsistemas de la actividad. En el contexto actual, ETECSA debe evolucionar en la tecnología, en el modelo organizativo y en la gestión de las personas. La función de recursos humanos de la Empresa debe evolucionar a un modelo de gestión de recursos humanos enfocado a las personas si se quiere acompañar a la organización en sus metas de desarrollo y crecimiento. El modelo de gestión de recursos humanos propuesto está basado en las competencias, es integrado y está a tono con las mejores prácticas de las empresas líderes en el sector de las telecomunicaciones.