

EXPERIENCIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO EN EMPRESAS CUBANAS

THE EXPERIENCE WITH KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR THE HUMAN CAPITAL INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM IN CUBAN BUSINESSES

Ileana Hernández Darias

Consultora del Centro de Gestión de Redes de Conocimiento - GECYT, CITMA, La Habana, Cuba.
ileana@gecyt.cu

Sonia Fleitas Triana

Vicedecana de Investigaciones, Facultad Ingeniería Industrial - Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría ISPJAE, La Habana, Cuba.
sfleitas@ind.cujae.edu.cu

Diana Salazar Fernández

Gerente del Centro de Gestión de Redes de Conocimiento - GECYT, CITMA. La Habana, Cuba.
diana@gecyt.cu

Resumen

La gestión del capital humano, con enfoque sistémico y a través de procesos, es un factor muy importante en las organizaciones cubanas en la actualidad, pues sólo a través de las personas es posible materializar el proyecto de cambio organizacional que se persigue en dichas empresas. El sistema de gestión integrada del capital humano, se ha establecido como Norma Cubana, NC-3001:2007, única de su tipo en el mundo. El artículo presenta la experiencia de implementación del sistema de gestión integrada del capital humano en grupos de empresas en perfeccionamiento que interactúan a través de procesos de aprendizaje organizacional y desde una dimensión innovadora, interpretando la lógica de la conversión del conocimiento. Los resultados muestran cómo el procedimiento seguido contribuyó a la certificación de dicha norma por parte de varias empresas.

Abstract

The management of human capital, with a focus on systems and processes, is a very important factor in Cuban organizations today, for it is only through people that the organizational change project pursued in Cuban enterprises may be carried out. The integrated management of human capital has been established as a national standard in Cuba (Norma Cubana NC-3001: 2007), which is the only one of its kind in the world. The article presents the experience of implementing the integrated human capital management system in sets of companies that interact through organizational learning processes with an innovative perspective to understand the logic of knowledge conversion. The results show how following the procedure helped several companies achieve certification under this standard.

Fecha de recepción: 18 - 08 - 2010

Fecha de corrección: 02 - 11 - 2010

Fecha de aceptación: 20 - 12 - 2010

Palabras clave

Capital humano, sistema de gestión integrada del capital humano, gestión del conocimiento, redes de conocimiento.

Keywords

Human capital, human capital integrated management system, knowledge management, knowledge webs/networks.

• Clasificación JEL: M190.

Introducción

La forma de gestionar a las personas en las organizaciones ha variado desde los enfoques más centrados en el trabajo y en las tareas hasta enfoques holísticos que consideran la complejidad del tema; todo ello bajo la influencia de profundos cambios de base tecnológica, económica, ambiental y social, ocurridos en el mundo en las últimas décadas. En este sentido las empresas cubanas buscan alternativas para mejorar su desempeño y es una prioridad introducir cambios en la gestión de las personas, para aprovechar el aprendizaje organizacional basado en la gestión del conocimiento.

En Cuba, a principios de los años noventa, se implementó el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, como estrategia para enfrentar el nuevo contexto político-económico que se presentaba. El objetivo de la aplicación del perfeccionamiento en la empresa estatal en Cuba, fue y es “incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores¹.”

Estudios realizados por Morales, (2009); Faloh, (2008) y Pérez, (2009); desde sus correspondientes instituciones: el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS), la empresa Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT) y el Grupo Ejecutivo del Perfeccionamiento Empresarial (GEPE); señalan la inexistencia de un sistema orgánico de gestión de los recursos humanos en las empresas en perfeccionamiento. Es así que actualmente desde diferentes instituciones, tanto académicas, empresariales, como políticas, en representación de los organismos del estado, se concede primordial

importancia al estudio de la temática de la gestión del capital humano, reconociendo su influencia en el logro del progreso social a través de la incorporación de nuevas tecnologías y conocimiento actualizado.

En el informe del proyecto no asociado a programa (PNAP) “EVACONPE”, (2009) ejecutado conjuntamente por equipos del GEPE y GECYT, se ha expuesto como la principal deficiencia relacionada con el capítulo de capital humano, que el 93% de las empresas no tienen implementado el sistema de capital humano, según lo establecido en el decreto 281, reglamento del sistema de dirección y gestión empresarial.

En este sentido se despliega en las empresas cubanas el proceso de implantación del sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH) que ha ocupado mayor atención, a raíz de la aprobación de las NC 3000:2007. El proceso de implementación de este sistema, contextualizado a cada organización, necesita de la aplicación de tecnologías que contribuyan a elevar su efectividad.

A partir de esta situación, se define que el problema de investigación a resolver es el relacionado con la implantación del sistema de gestión integrada del capital humano. Y para dar respuesta a ello se determina como objetivo general diseñar un procedimiento para la implementación del SGICH en grupos de empresas a través de procesos de aprendizaje organizacional.

El artículo presenta la experiencia de implementación del SGICH en un grupo empresarial de la construcción, compuesto por siete empresas en perfeccionamiento que interactúan a través de procesos de aprendizaje organizacional y desde una dimensión innovadora, interpretando la lógica de la conversión del conocimiento.

La novedad científica principal que aporta esta investigación, radica en el desarrollo de un procedimiento para la implementación del sistema de gestión integrado de capital humano a través de procesos de aprendizaje organizacional y para la proyección de capacidades innovativas en grupos de empresas que permiten la mejora de su desempeño organizacional. En correspondencia con lo anteriormente expresado se manifiesta el valor social por la contribución en la elevación del desempeño de las organizaciones en las cuales se aplicó, con influencia positiva sobre los trabajadores y de modo general al aportar al cumplimiento de la función social de las mismas.

2. Desarrollo

ANTECEDENTES SOBRE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN CUBA

El desarrollo económico y social de Cuba se ha basado en un marco jurídico que ha sido adaptado a las nuevas condiciones en que ha operado la economía en los últimos años, no obstante coinciden en el tiempo, para las empresas perfeccionadas, un amplio espectro de regulaciones jurídicas que no siempre están alineadas unas con otras. Es por ello, que las posibles incongruencias del sistema y las desviaciones que se producen en el decurso del tiempo deben resolverse según lo establecido por el régimen legal vigente.

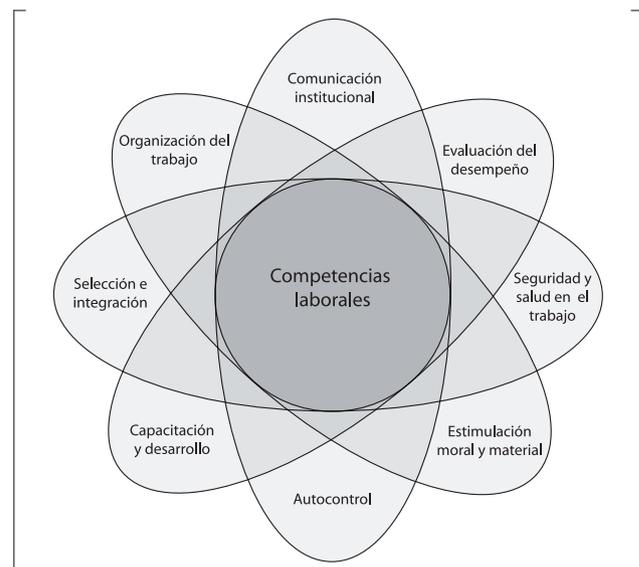
Autores cubanos (Faloh, 2004; Cuesta, 2005; Alhama, 2008 y Morales, 2009) reconocen que el desarrollo alcanzado en las empresas sobre la gestión de los recursos humanos a lo largo de estos años, es aún muy discreto en aspectos tales como la adopción del enfoque de sistemas y por procesos.

En los controles que el GEPE ha realizado sistemáticamente a las empresas que aplican el sistema de gestión y dirección, y en el informe del PNAP "EVACONPE" (GECYT, 2009), se expresan deficiencias en la gestión organizacional relacionadas con que el 93% de las empresas no tienen el diseño del sistema de capital humano, no realizan los estudios de organización del trabajo (53%), se necesita capacitar a los directivos y trabajadores (54,5%) y se

precisa la actualización de la documentación (87%) para poner en vigor las modificaciones de los temas que corresponden a los nuevos sistemas que componen el decreto 281/07.

Otras investigaciones realizadas a empresas en perfeccionamiento empresarial, son las ejecutadas por los consultores de la empresa GECYT, utilizando el modelo y sistema de evaluación de empresas para el alto desempeño (MYSIVALE), y en estas se señala que el 80% de las organizaciones evaluadas, carecen de una proyección estratégica de su capital humano, las interconexiones entre los procesos de la gestión humana no son aprovechadas sinérgicamente y que los procesos de la gestión del capital humano no responden a los objetivos estratégicos empresariales.

Así mismo, el MTSS en una investigación que abarcó desde el 2003 hasta el 2005 y en la que se analizaron más de 3000 organizaciones (Morales, 2009) expresa que en la medición del nivel de integración estratégica de la gestión de los recursos humanos en la empresa, sólo el 13% de las organizaciones tenían orientación estratégica. Como resultado de esta investigación se elaboró un modelo que se tomó como referencia para hacer la propuesta del modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, que proponen las normas cubanas de la familia 3000, el cual se muestra en la Figura 1.



▲ Figura 1. Modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano Fuente: El autor

El desarrollo de un modelo cubano ha respondido a la necesidad de poseer referencias teóricas que se correspondan con las realidades, necesidades y proyecciones de Cuba, sin descartar el estudio de las experiencias de impacto en otros países (Morales, 2009).

El proceso de la implantación del SGICH necesita de la aplicación de tecnologías que contribuyan a elevar la efectividad de las organizaciones y que permita rebasar los paradigmas tradicionales de la gestión funcional, fragmentada en sus partes y desvinculada de la estrategia organizacional. El enfoque a proceso, por ejemplo, ha ganado espacio en el estudio de la gestión humana como elemento transformador e innovador. Al respecto Fleitas S. y Venegas L. (2002) destacan la necesidad de la identificación de las interconexiones de las actividades y de la caracterización de los clientes de la gestión de los recursos humanos, a saber: el hombre, la organización y la sociedad.

Al decir de autores como Drucker, (1996); P. Aedipe, (1996); Gibbons, (1997); Faloh (2006) y Artilles, (2008), para que el conocimiento se convierta en fuente de desarrollo no basta con que exista, precisan que es necesario que se pueda capturar, crear, distribuir, almacenar, compartir y utilizar por los miembros de la organización, de manera oportuna y en el momento adecuado.

Al respecto convenimos con la opinión de autores como Nonaka y Takeuchy (1999), cuando plantean que la creación de conocimiento organizacional debe ser entendida como un proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento creado por los individuos y lo solidifica, como parte de la red de conocimiento de la organización.

En Cuba son evidentes las acciones que se implementan para generar un ambiente de aprendizaje y conocimiento continuos a todos los niveles de la sociedad. Las decisiones sobre la educación y el desarrollo científico no dependen únicamente de las fuerzas del mercado sino además de una voluntad política que acoge conscientemente la búsqueda del desarrollo humano integral.

Aunque son varios los modelos que existen sobre el proceso de aprendizaje organizacional y la creación de conocimiento, para el entendimiento de la lógica de

intervención de esta experiencia se acudió a tres autores clásicos y en la Tabla 1 se resumen las características de sus modelos.

Modelo	Autores	Características relevantes
Aprendizaje en equipos	Peter Senge (1990)	Pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo.
Cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional	Nonaka y Takeuchi (1995)	Proceso continuo, en espirales, distribución del conocimiento organizacional tácito a explícito y viceversa
Organizaciones de rápido aprendizaje	Bob Guns (1996)	Estrategias para el aprendizaje: impulsar, cultivar y transformar

▲ Tabla 1. Caracterización de los modelos del proceso de aprendizaje organizacional y creación de conocimiento.

Como regularidad, todos estos modelos reconocen que el conocimiento es el activo más importante de las organizaciones, que el aprendizaje organizacional es un proceso intencionado y no un suceso y por último que lleva implícita una transformación, un cambio. Por su tratamiento dialéctico hacia el proceso de aprendizaje y su explícita conexión con la generación de nuevo conocimiento, el modelo de las cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional es adaptable para la experiencia de aplicación en la implantación del SGICH.

En la actualidad, para facilitar el ciclo del conocimiento, romper barreras, inercias y evitar actitudes posesivas hacia los conocimientos, se precisa apoyar la construcción de un entorno de aprendizaje organizacional, así como contribuir a estimular el espíritu innovador en las personas, teniendo en cuenta que la implementación de un nuevo sistema de gestión se convierte para la empresa en una innovación organizacional.

El proceso de aprendizaje organizacional que se desarrolla para lograr innovación es la acumulación de competencias en la organización y en sus profesionales, para reconocer las oportunidades del entorno, asumir el riesgo del cambio e impulsarlo como transformación endógena.

Los propósitos que se plantea la gestión de la innovación son múltiples, usualmente la innovación es el impulso para generar una dinámica estratégica hacia el logro de los objetivos y metas de las empresas.

En relación con lo referido anteriormente, se puede observar la evolución de los modelos que describen el proceso de la innovación a partir de la clasificación por generaciones (Rothwell, 1994), ver Tabla 2. El modelo de integración de sistemas y establecimiento de redes es reconocido como modelo de innovación de quinta generación, el mismo enfatiza en el aprendizaje que se produce dentro y entre las organizaciones y en que la innovación es esencialmente un proceso en red.

Visto el proceso de innovación en su evolución desde la perspectiva lineal enfocada al interior de la organización, hasta su conformación como un tejido sistémico y en redes dentro y entre las organizaciones, es posible comprender la dinámica del comportamiento del recurso conocimiento en la actualidad. Las empresas hoy se adaptan a la rápida obsolescencia del conocimiento gestionando el cambio, asumiendo procesos creativos

en la búsqueda de una mayor efectividad y para ello recurren cada vez con mayor frecuencia a las alianzas y la colaboración.

En Cuba, desde el año 2008 se constituyó la Red Capital Humano (Red CH), la cual cuenta con 1.080 miembros entre gestores, estudiosos, empresarios y académicos de la gestión del capital humano. Es una red social y temática en función de fortalecer el sistema de gestión integrada de capital humano en el contexto cubano, además de enriquecer el estado del arte. A esta red se han integrado las empresas del grupo empresarial estudiado.

A partir de lo expresado hasta aquí se fundamenta la posibilidad de relacionar la implementación del sistema de capital humano como proceso de innovación y aprovechar la estructura de grupo empresarial para favorecer la transferencia de conocimientos y tecnologías a partir de los avances de alguna empresa, que actúa como impulsora, como referente en el contexto del grupo.

A modo de resumen cabe señalar que del conjunto de relaciones e interacciones interorganizacionales, en los problemas y cometidos compartidos, emergen capacidades innovativas. Así mismo, se aprende colectivamente a introducir mejoras, integrar tecnologías, administrar las potencialidades endógenas. Los grupos de empresas al actuar en red incrementan la efectividad de la gestión organizacional a través de procesos de aprendizaje organizacional y desde una dimensión innovadora.

Modelo	Características
Empuje de la tecnología (primera generación)	Lineal, secuencial y ordenado desde la fuente de innovación hasta el resultado en el mercado.
Tirón de la demanda (segunda generación)	Lineal, secuencial. Las necesidades de los clientes son la fuente generadora de innovación.
Interactivo (tercera generación)	Relaciona y conecta la innovación en todas las fases del proceso. Resaltan los procesos retroactivos.
Proceso integrado (cuarta generación)	Idea de grupo, solapamiento de actividades, desarrollo paralelo, concomitancia del proceso de innovación
Sistema integrado y Redes (quinta generación)	La innovación como proceso de aprendizaje dentro y entre las organizaciones, acumulación de know-how distribución en red de nuevas tecnologías.

▲ Tabla 2. Clasificación de los modelos del proceso de innovación por generaciones. Fuente: Elaboración propia

3. Materiales y métodos

PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGICH A TRAVÉS DE PROCESOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Se desarrolló un procedimiento para propiciar la difusión de los conocimientos sobre el SGICH tomando como pilares el aprendizaje organizacional y los procesos de innovación, con vistas a facilitar el proceso de implantación del SGICH en grupos empresariales. El procedimiento consta de las etapas siguientes:

- **Etapa I:** Identificar la necesidad.
- **Etapa II:** Inventario de conocimientos, con vistas a determinar las innovaciones potenciales.
- **Etapa III:** Diseño y desarrollo del SGICH de la organización, a partir de las innovaciones existentes en empresas del grupo.
- **Etapa IV:** Evaluación de la satisfacción de los usuarios

En el estudio desarrollado se utilizaron métodos teóricos como el análisis y la síntesis, la inducción y la deducción, la comparación, la generalización y el método histórico en la caracterización de la gestión del capital humano.

Los métodos empíricos se asocian a la gestión del dato y la información, partiendo de los encuentros presenciales y virtuales realizados, de los contenidos y las intervenciones orales, las encuestas de opinión de los participantes, así como las técnicas de grupos: video debates, presentación de ponencias y discusión de sus contenidos en torno a los problemas identificados.

La totalidad de las herramientas utilizadas pueden apreciarse en el Anexo 1.

A continuación se exponen los resultados del trabajo realizado para la implementación del sistema de gestión integrado de capital humano, según las experiencias obtenidas en un grupo empresarial del sector de la construcción.

Las empresas involucradas en la investigación pertenecen al sector de servicios constructivos e ingenieros, con un alto valor añadido en las producciones y servicios que se brindan, a partir de las nuevas inversiones que se realizan en el sector turístico y un elevado volumen de nuevas obras, mantenimientos, remodelaciones y/o reacondicionamientos. El trabajo en estas organizaciones se caracteriza por una elevada intensidad de la mano de obra y de la tecnología que se emplea para producir. Cada vez son mayores las exigencias ambientales y las barreras tecnológicas. Los procesos de trabajo abarcan desde la construcción de inmuebles, el diseño de proyectos, servicios topográficos y de áreas verdes, preparación de materiales constructivos, servicios de alquiler de equipos y otros como la transportación, todo ello responde a tareas estratégicas del país.

Se siguió el procedimiento consistente en propiciar la difusión de los conocimientos sobre el SGICH con vistas a facilitar su proceso de implantación a través del aprendizaje organizacional y para el desarrollo de capacidades de innovación.

La implementación del SGICH por medio del procedimiento es dinámica en correspondencia con el principio de la flexibilidad y el carácter contextual de la gestión organizacional en general. Tiene en su estructura como entradas y salidas las siguientes:

- **Entradas:** Organizaciones sin SGICH.
- **Salidas:** Organizaciones con SGICH, según la NC-3001:2007

Para evaluar la concordancia con los elementos que se proponen en el procedimiento de implementación del SGICH y los efectos del mismo en el desempeño organizacional, se establecen los indicadores siguientes: cumplimiento de los objetivos estratégicos, nivel de orientación estratégica, % de cumplimiento de los requisitos por procesos, comportamiento de los indicadores económicos de la organización (productividad, relación salario medio productividad).

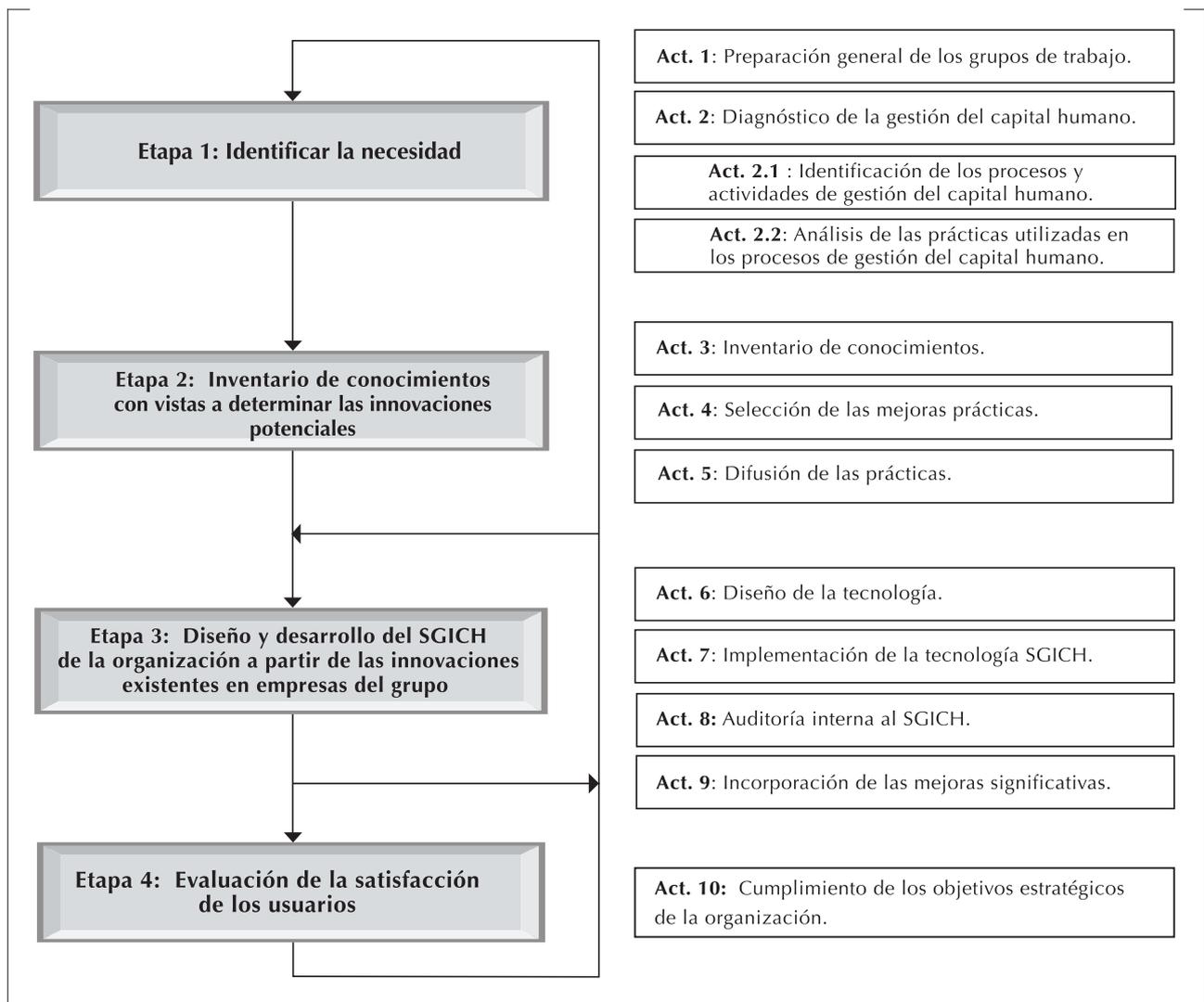
En la Figura 2 se pueden apreciar las etapas del procedimiento y las actividades que lo componen.

A continuación se refieren las acciones realizadas en cada una de las etapas:

ETAPA 1: IDENTIFICAR LA NECESIDAD

1.1 PREPARACIÓN GENERAL DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

Se inició con la preparación y la capacitación porque se parte de que el SGICH es para las organizaciones cubanas un conocimiento nuevo que tiene su referencia en el modelo cubano de gestión del capital humano, regularizado en el D-281 y la NC 3000, ambos del año 2007 y sobre el cual no existían aplicaciones prácticas. Esta actividad es recurrente durante todo el proceso de implantación, y está dirigida a incrementar la autonomía conceptual y metodológica de los gestores y los equipos que se conforman.



▲ Figura 2. Procedimiento para la implementación del SGICH a través de procesos de aprendizaje organizacional.

La implementación del SGICH fue reconocida por la alta dirección de las organizaciones como una necesidad para elevar la efectividad de su gestión. Se establecieron las pautas de actuación para alcanzar la participación e intervención activa de los trabajadores y de los equipos de trabajo.

Se tomó la decisión estratégica, por el consejo de dirección, de implantar el SGICH y se designaron los responsables del proceso y los equipos de trabajo para la implementación del SGICH. Los equipos tienen la característica de estar compuestos por especialistas de

calidad, perfeccionamiento empresarial, desarrollo y capital humano.

Se definió el taller como la forma fundamental de socialización de conocimientos para la implementación del sistema. Circularon por la vía electrónica en todas las empresas y por las áreas a los trabajadores los acuerdos tomados y los documentos regulatorios para el autoestudio.

Las acciones formativas principales para la gestión del conocimiento en las que intervinieron las empresas del grupo durante los años 2008 y 2009 como parte de la Red CH aparecen en la Tabla 3.

Formas organizativas presenciales y virtuales	Cantidad
Talleres	12
Cursos Talleres	6
Encuentros	6
Comunidades de conocimientos	2
Circuito de innovación	1
Web www.gecyt.cu/redcapitalhumano	51,7 MB
Lista de distribución capitalhumano@gecyt.cu	1080 participantes
Boletín digital RED CAPITAL HUMANO	35

▲ Tabla 3. Acciones formativas para la gestión del conocimiento en el grupo. Fuente: Elaboración propia

El trabajo de los equipos multidisciplinarios mantuvo una elevada efectividad en su funcionamiento, considerando el cumplimiento de las actividades programadas en cuanto a calendario, hora, la asistencia de los integrantes a todas las actividades programadas (98 %); la motivación de los participantes por los criterios emitidos y autoestudio de los aspectos que se orientaban; la integración entre los miembros de las diferentes organizaciones, colaboración, respeto ante la confrontación de criterios, agradable clima de trabajo.

Como resumen de los talleres realizados para el análisis del SGICH se evidenció:

- La necesidad del procedimiento que permita a las empresas implementar el SGICH en colaboración.
- La importancia de la integración de los procesos de gestión del capital humano para una efectiva gestión.
- La necesidad de ser creativos y ajustar a las características y contexto de cada empresa la implantación del SGICH por las NC 3001:2007 y su documentación por el D-281.
- Necesidad de involucrar a otros especialistas en el proceso de Comunicación Institucional.
- El valor de asumir el riesgo del cambio e impulsarlo como transformación endógena para cada una de las organizaciones.

- Obligación de profundizar en los aspectos siguientes: uso indistinto de los términos procesos y módulos, diferencia entre idoneidad demostrada y competencias laborales, constitución, funcionamiento y responsabilidades del comité de competencias, diferencias entre el proceso de validación y certificación de las competencias, los requisitos para la categoría “Aspirante a Entidad en Aprendizaje Permanente”.

1.2 DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN LAS EMPRESAS DEL GRUPO

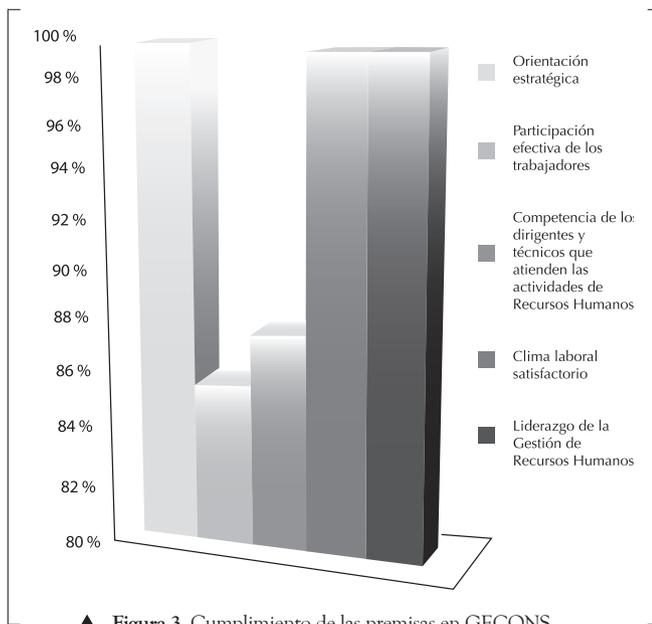
La implantación del SGICH es una decisión estratégica de la alta dirección de la organización (NC-3001:2007) y en este proceso de incorporación a la organización de un nuevo modelo de gestión se define establecer un cronograma de acciones para dar respuesta a los requisitos del sistema.

Para el procedimiento diagnóstico se utilizaron:

- Técnicas de análisis de contenido: documentos normativos de las empresas en perfeccionamiento D-281, informes de resultados de las empresas estudiadas, actas de los consejos de dirección.
- Aplicación de la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico de la gestión del capital humano diseñada y validada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y que es parte del modelo cubano. Se utiliza la herramienta en Excel desarrollada por el consultor de GECYT José C. Melo.
- Encuestas a los trabajadores de las empresas.

Los resultados del cumplimiento de las premisas del SGICH se muestran en la Figura 3.

Los resultados del diagnóstico de la gestión del capital humano en las empresas del grupo muestran en la Tabla 4 cómo los procesos de organización del trabajo y autocontrol del sistema son los que obtuvieron calificación de bajo y sobre los que las empresas enfocaron una mejora sustancial en su gestión.



▲ Figura 3. Cumplimiento de las premisas en GECONS.

ETAPA 2: INVENTARIO DE CONOCIMIENTOS CON VISTAS A DETERMINAR LAS INNOVACIONES POTENCIALES

En diferentes encuentros y talleres organizados se realiza el inventario de los conocimientos existentes en la práctica organizacional sobre los procesos del SGICH y se identifican los vacíos de conocimiento en la práctica de gestión.

2.1 INVENTARIO DE LOS CONOCIMIENTOS

Se analizan las brechas de conocimiento sobre los procesos del SGICH, así como las fortalezas a partir de las cuales se estructuran los siguientes intercambios organizados por la Red CH y en los que participaron las empresas de los grupos. Todo ello en aras de la socialización de determinado conocimiento específico y relevante en la implementación del sistema (ver Tabla 5).

Ítemes de la lista de chequeo	Total	Alto	Medio	Bajo	% con respecto al total		
					Alto	Medio	Bajo
Premisas	114	97	17	0	85.09	14.91	0.00
Competencias laborales	18	5	13	0	27.78	72.22	0.00
Organización del Trabajo	18	10	6	2	55.56	33.33	11.11
Selección e Integración	18	15	3	0	83.33	16.67	0.00
Capacitación y Desarrollo	18	12	6	0	66.67	33.33	0.00
Estimulación material y moral	18	11	7	0	61.11	38.89	0.00
Seguridad y Salud en el Trabajo	18	14	4	0	77.78	22.22	0.00
Evaluación del Desempeño	18	13	5	0	72.22	27.78	0.00
Comunicación Institucional	18	14	4	0	77.78	22.22	0.00
Autocontrol	18	8	8	2	44.44	44.44	11.11
Total de ítemes	276	199	73	4	72.10	26.45	1.45

▲ Tabla 4. Resultados del diagnóstico de la gestión del capital humano en las empresas del grupo.

Fecha	Año	Foco de conocimiento	Cantidad de participantes
11 de julio	2008	NC-3000	198
17 de julio	2008	Modelo cubano	98
9 de octubre	2008	Tecnología Diagnóstico	168
31 de octubre	2008	Circuito de Innovación	45
16 de enero	2009	Entidad Aprendizaje Permanente	60
20 de enero	2009	Entidad Aprendizaje Permanente	66
16 de julio	2009	Procesos SGICH	45
21 de mayo	2009	SGICH	137

▲ Tabla 5. Relación de los talleres especializados

El aprendizaje en estos encuentros supone la participación en una comunidad que no es la adquisición de conocimientos por individuos sino el proceso de aportación colectiva a problemas que precisan de conocimiento tácito, ricos en aspectos situacionales y que se enfrentan con creatividad e innovación.

2.2 SELECCIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS

En las presentaciones e intercambios sucedidos emergen las experiencias de las organizaciones con mayor madurez en su gestión. En general son empresas con sistema de calidad certificado en alguno de sus procesos, que aplican el perfeccionamiento empresarial con resultados favorables, elevado liderazgo de la alta dirección y una cultura de trabajo en equipo.

2.3 DIFUSIÓN DE LAS PRÁCTICAS

En estas organizaciones de avanzada se expusieron los procedimientos más desarrollados y se estudiaron las interrelaciones de las acciones que se realizan y las coordinaciones que se establecen para disminuir conflictos de duplicidad y burocracia en la gestión. Se toman como referencia las setenta y dos conexiones

técnico-organizativas del SGICH consideradas por Morales, 2009. Estos procedimientos fueron socializados y reconocidos como innovaciones organizacionales en espacios de difusión de conocimiento como los Forum de Ciencia y Técnica, en eventos científicos, así como en la Red CH.

ETAPA 3: DISEÑO Y DESARROLLO DEL SGICH EN LA ORGANIZACIÓN A PARTIR DE LAS INNOVACIONES EXISTENTES EN EMPRESAS DE LOS GRUPOS

El diseño del sistema se elaboró en cada organización estructurando en el manual de gestión de capital humano con las políticas, objetivos, responsabilidades, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la gestión del capital humano en función de elevar el desempeño organizacional.

3.1 DISEÑO DEL SISTEMA

En el análisis colectivo del proceso integrado de la gestión del capital humano se consideró que los procesos de organización del trabajo y el de gestión por competencias son iniciadores, respetando el principio de la integración efectiva de los trabajadores con la tecnología. La gestión de la capacitación y desarrollo, la evaluación del desempeño, la seguridad y salud, la estimulación moral y material y la selección e integración se consideraron procesos estrechamente relacionados, manifestándose con solapamiento de actividades, desarrollo paralelo y concomitancia de acuerdo con las necesidades de la organización.

La comunicación institucional se concibió como un proceso transversal y consustancial a toda la organización y especialmente a la gestión del capital humano. A partir de los diagnósticos se precisó que es uno de los procesos en los que mayor dificultad existía, se documentó según se establece los requisitos de la NC 3001 y la referencia al sistema de comunicación como lo establece el D-281.

El autocontrol se estructuró como proceso de retroalimentación al sistema, dirigido a comprobar los resultados de la gestión del capital humano, basados en la evaluación de indicadores precisos que sirvieran para

Capital humano	Criterio	Grado de consecución	Evaluación	Frecuencia
1. Cumplimiento de la Productividad	(Real/ Plan) 100	>100	Excelente	Mensual
		= 100	Adecuado	
		< 100	Insuficiente	
2. Cumplimiento de la relación Salario Medio / Productividad.	Real SM / Plan SM	< 1	Excelente	Mensual
	Real P / Plan P	=1	Adecuado	
		>1	Insuficiente	
3. Cumplimiento del Plan de Capacitación	Real / Plan (100)	>95	Excelente	Mensual
		85-94	Adecuado	
		<85	Insuficiente	
4. Trabajadores evaluados de competentes (Desempeño superior o adecuado)	Trab. Comp (100) Total trab	>99	Excelente	Trimestral
		98-90	Adecuado	
		<90	Insuficiente	
5. Cantidad de accidentes mortales ocurridos	Unidad	0	Excelente	Semestral
		1	Insuficiente	
6. Cantidad de peligros intolerables sin controlar	Unidad	0	Excelente	Semestral
		1	Insuficiente	
7. Selección e integración	Completamiento de la plantilla (100)	>95	Excelente	Trimestral
		85-94	Adecuado	
		<85	Insuficiente	

▲ Tabla 6. Cuerpo de indicadores para evaluar la gestión del SGICH.

medir la efectividad del sistema de gestión integrada del capital humano. El proceso de gestión del capital humano se considera eficaz si todos los indicadores han sido evaluados al menos de adecuado. En la Tabla 6 se pueden apreciar estos indicadores.

3.2 IMPLEMENTACIÓN DEL SGICH

La implementación del SGICH se consideró como todo el proceso transitado y conllevó en esta etapa a actuar en la práctica de gestión según los procedimientos y las acciones que fueron documentadas, dejando en los registros del sistema la evidencia de la marcha del proceso, lo cual permitió la trazabilidad.

Esencial en implementación del SGICH, junto al contenido del conocimiento socializado, es la forma en que se gestionó. El conocimiento estructurado en

procedimientos, tecnologías y técnicas en una dinámica de aprendizaje grupal se introdujo en cada empresa a través del sistema de innovación. Entre sus proyectos innovadores se encuentra el proyecto Mambí, para recuperar las más de 800 palmas caídas por el paso de los ciclones y con las que se construyeron cuatro comunidades de viviendas. Para ello se contó con el estímulo e iniciativa de los mejores constructores que dominan el trabajo con la palma.

La participación de todos los implicados en la gestión del capital humano, dígase todo aquel que tenga algún subordinado a su cargo, ha sido vital para ganar la cultura de gestión en los procesos inherentes al sistema. Es imposible pretender borrar las barreras de resistencia al cambio pero en esta etapa la clave es la comunicación.

El trabajo en equipo es una experiencia importante sin la que difícilmente se hubiese podido avanzar hasta esta etapa, pero a partir de esta se asume con mayor

relevancia. A las organizaciones les resulta posible llegar a las metas pero es muy difícil mantenerlas.

Un aspecto controvertido es la integración del SGICH con el resto de los sistemas de gestión empresarial, aún se avanza más en este tema en las organizaciones estudiadas. No obstante, una de las empresas del grupo alcanzó la certificación de los sistemas integrados de gestión, experiencia que se proyecta generalizar según las condiciones y el contexto específico de cada organización.

3.3 AUDITORÍA INTERNA AL SGICH.

Los cursos para la formación de auditores internos se impartieron por consultores de GECYT en el grupo empresarial llegando a formarse un total de veintiseis auditores internos del SGICH.

Se realizaron las auditorías internas, se aplicaron los principios de seguimiento, medición, análisis y mejora en la implantación del SGICH. Los resultados de estas auditorías internas mostraron oportunidades de mejora en los aspectos siguientes: las evidencias de integración de los procesos, la trazabilidad e implementación de la gestión por competencias, el análisis de los resultados de los estudios del trabajo, el conocimiento de los trabajadores sobre los procesos de la organización y el análisis de los indicadores de gestión del sistema evaluados en el proceso de autocontrol. En este proceso se utilizó la herramienta lista de chequeo de evidencias de la NC 3001, elaborada por J. Melo e I. Hernández.

Los reportes de las auditorías realizadas fueron los insumos para los equipos de trabajo que de manera creativa y aplicando técnicas de solución de problemas, respondieron constructivamente a aquellas cuestiones que demandaron generar, enriquecer y aplicar ideas nuevas, reorganizar procedimientos y en algunos casos, introducir una secuencia de pequeñas mejoras acumulativas, que tributaron fundamentalmente a innovaciones incrementales.

Las mejoras más significativas fueron presentadas en actividades como los Forum de Ciencia y Técnica, ante los organismos superiores de dirección, en eventos científicos y tecnológicos, en los espacios de la comunidad virtual Red Capital Humano.

ETAPA 4. EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS

4.1 CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN

La satisfacción de los usuarios está relacionada con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada organización, toda vez que la razón de ser de la gestión del capital humano en la organización es lograr elevar el desempeño laboral, la productividad y la eficacia en la misión social que le corresponde. En la Tabla 7 se puede observar el estado del cumplimiento de los objetivos estratégicos en las empresas del grupo empresarial.

Año	Total de objetivos a evaluar	Objetivos evaluados	Evaluaciones			
			Muy Bien	Bien	Regular	Mal
2008	19	19	-	17	2	-
2009	24	24	-	24	-	-

▲ Tabla 7. Cumplimiento de los objetivos estratégicos en los años 2008 y 2009.

Todas las empresas del grupo ya han implantado el SGICH y a la empresa más avanzada y con mejores resultados en el proceso le fue otorgada por la ONN la certificación de la NC-3001:2007 y otras dos están en el proceso de solicitar dicha certificación.

Los principales indicadores de gestión del capital humano en el grupo empresarial (ver Tabla 8) muestran un crecimiento al comparar su comportamiento en los años 2008 y 2009.

Indicadores	% de cumplimiento con respecto al Plan en los años	
	2008	2009
Promedio de trabajadores	99	108
Productividad	99,73	130
Salario medio	96,1	103
Ventas totales	101	110

▲ Tabla 8. Comportamiento de los principales indicadores de la gestión del capital humano.

5. Conclusiones

- Se lograron determinar los fundamentos metodológicos para la implantación del sistema de gestión integrada del capital humano, a partir de las características y condiciones de las empresas del grupo reveladas en sus diagnósticos.
- El procedimiento para la implementación del sistema de gestión integrado de capital humano en un grupo empresarial, a través de procesos de aprendizaje organizacional y desde una perspectiva de innovación, permitió la mejora de su desempeño organizacional.
- La implantación del sistema de gestión del capital humano es un cambio cultural y en él se precisa realizar un análisis profundo sobre el papel de los individuos y de los equipos de trabajo como fuerza impulsora de los procesos innovativos y como generadores de un contexto propicio para romper la inercia y motivar nuevas actitudes. ≡

BIBLIOGRAFÍA

1. AEDIPE. De la gestión de competencias a la gestión del conocimiento. Barcelona : Ediciones Deusto, 1997.
2. ALHAMA, Rafael. Capital Humano: Autorrealización y reconocimiento social. La Habana : Editorial Ciencias Sociales, 2008.
3. ARTILES, Sara. Metodología para la aplicación del Modelo de gestión de información y conocimiento para la empresa cubana en perfeccionamiento. La Habana, 2008, p 32. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de la Habana. Facultad de Comunicación.
4. CECM, Decreto- Ley No. 252: Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Gaceta Oficial de Cuba, 2007.
5. CECM, Decreto- Ley No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Gaceta Oficial de Cuba, 2007.
6. CUESTA, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana : Editorial Academia, 2005.
7. DE SOUZA, José; CHEAZ, Juan y CALDERÓN, Johanna. La cuestión institucional: de la vulnerabilidad a la sostenibilidad institucional en el contexto del cambio de época, Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma". San José, 2001.
8. FLEITAS, Sonia. Recursos Humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la gestión de los recursos humanos en el mundo. En : Revista de Ingeniería Industrial. Volumen 23, No. 3 (Sep. 2002); p. 13-17. ISSN 1940-2163.
9. FLEITAS, Sonia y VENEGAS, Lourdes. Un enfoque de procesos en la gestión de los recursos humanos. En : Revista de Ingeniería Industrial. Vol. 23. No.2. p 17-21. (2002). ISSN 1940-2163.
10. FALOH et al. Gestión de la Innovación. La Habana : Editorial Academia, 2006.
11. FALOH et al; Gestión del conocimiento un enfoque gerencial. La Habana : Editorial Academia, 2004
12. GIBBONS. Michael; LIMOGES, Camille; NOWOTNY, Helga; SCHWARTZMAN, Simón; SCOTT, Peter y TROW Martín. La nueva producción del conocimiento. Barcelona: Ediciones Pomares-Corredor. S.A. Caspe, 1997.
13. GUNS, Bob. Aprendizaje organizacional: Cómo ganar y mantener la competitividad. Ciudad de México : Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
14. EMPRESA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA TECNOLOGÍA. Informe de investigación: Evaluación de la Consolidación del Perfeccionamiento Empresarial en Cuba, EVACONPE. Proyecto no asociado a Programa (PNAP), 14 junio de 2009.
15. MORALES, A. C. Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana : Editora política, 2009.
16. NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI Hirotaka. La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Ciudad de México : Editorial Oxford University Press México, S.A., 1999.
17. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, 3000, 3001 y 3002. La Habana, 2007.
18. PÉREZ, Armando. Evolución y estado de los sistemas de dirección empresarial en Cuba. En : Revista Nueva Empresa. Volumen 5, No. 1 (2009)p. 3-5. ISSN 1682-2455.
19. ROTHWELL, Roy. Towards the fifth-generation innovation process. En : International Marketing Review. Volumen. 11. No. 1 (1994) p. 7-31. ISSN 0265-1335
20. SALAZAR, Diana; HERNÁNDEZ, Ileana; RODRÍGUEZ, Margarita. Proyecto Red Capital Humano, [en línea] <http://www.gecycu/redcapitalhumano>[citado en 7 de diciembre de 2008]
21. SENGE, Peter. La Quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires : Ediciones Granica, 1990.

Anexo 1. Herramientas aplicadas por la tecnología de implantación del SGICH.

Herramientas \ Etapas	I: Identificar la necesidad	II: Inventario de conocimientos	III: Diseño y desarrollo del SGICH	IV: Evaluación de la satisfacción
Conferencias	X	X	X	
Video conferencias	X	X		
Talleres de experiencias	X	X	X	
Versión Web DL 252 y el D 281	X	X	X	
Trabajo en equipos	X	X	X	X
Boletines informativos		X	X	X
Aplicación en Excel de la tecnología de diagnóstico	X			
Guía de control del GEPE	X			X
Mapas de conocimientos		X		
Lista de discusión	X	X	X	
Examen crítico de los procesos			X	
Mapeo de los procesos			X	
Lista de chequeo de evidencias			X	X
Encuestas			X	X
Auditorías			X	X
Chequeo cumplimiento de los objetivos estratégicos				X

Ileana Hernández Darías

Ingeniera en Minas del Instituto de Petróleo de Ufá, Rusia. Máster en Gestión de Recursos Humanos del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE). Consultora del Centro de Gestión de Redes de Conocimiento - GECYT, CITMA, La Habana, Cuba.

Maria Sonia Fleitas Triana

Ingeniera Industrial del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE). Doctora en Ciencias Económicas del Instituto Politécnico de la Industria Alimenticia de Kiev, Ucrania. Vicedecana de Investigación Facultad de Ingeniería Industrial, Departamento de Ingeniería Industrial - Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE).

Diana Salazar Fernández

Licenciada en Economía Política del Instituto Superior Pedagógico "E.J.Varona" de La Habana. Especialista en Economía Política de la Universidad de La Habana. Maestría en Educación y Diseño Curricular, y Doctora en Ciencias Pedagógicas del Instituto Superior Pedagógico "E.J.Varona" de La Habana. Gerente del Centro de Gestión de Redes de Conocimiento - GECYT, CITMA. La Habana, Cuba.