



GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

INVENTARIO DE CONOCIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO REFERENCIADO EN LAS NORMAS CUBANAS 3000: 2007/ *INVENTORY OF KNOWLEDGES OF THE HUMAN CAPITAL INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM REFERENCED IN THE CUBAN REGULATIONS 3000: 2007*

MSc. Ileana Hernández-Darias. Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, GECYT. La Habana, Cuba.

E-mail: ileana@gecyt.cu

Dra. María Sonia Fleitas-Triana. Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. La Habana, Cuba.

E-mail: sfleitas@ind.cujae.edu.cu

Dra. Diana Salazar-Fernández. Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, GECYT. La Habana, Cuba.

E-mail: diana@gecyt.cu

Recibido: 01/06/2011

Aprobado: 17/06/2011

Resumen / Abstract

El sistema de normas cubanas (NC) de la familia 3000, referidas al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) y aprobadas en Cuba en el 2007, constituye una experiencia cubana muy particular y única en el marco de las normas de gestión organizacional internacionales y están orientadas a servir de referencia para las organizaciones que aspiran a elevar la efectividad de la gestión de su capital humano para lograr un mejor desempeño organizacional. El objetivo que se proponen las autoras de este artículo es analizar el SGICH referenciado en dichas normas y aportar a su comprensión y ulterior actualización. Se utilizó el método del análisis de contenido de la norma de vocabulario, el método de expertos, los mapas de conocimiento basados en la acción y el análisis de las interrelaciones de los procesos del sistema; los cuales evidencian como resultado que la organización del trabajo tiene mayor influencia inmediata sobre el resto de los procesos del sistema y mantiene una relativa autonomía con respecto a cambios que se producen en los otros procesos, así como que la capacitación recibe mayor afectación producto de los cambios en el sistema.

The system of Cuban regulations (NC) of the family 3000, regarding the Human Capital Integrated Management System (SGICH) and approved in Cuba in the 2007, constitutes a very particular and only Cuban experience in the framework of the international regulations of organizational management and they are oriented to serve as reference for the organizations that aspire to elevate the effectiveness of the administration of its human capital to achieve a better organizational performance. The objective that the authors of this article pursue is to analyze the SGICH referenced in the aforementioned regulations and to contribute to its understanding and ulterior updating. It was used the method of content analysis for the vocabulary norm, the method of experts, the maps of knowledge based on the action and the analysis of the interrelations of the processes of the system; which shows as a result that the organization of the work has bigger immediate influence on the rest of the processes of the system and it maintains a relative autonomy with regard to changes that take place in the other processes, as well as the fact that the training reveals greater problems as a result of the changes in the system.

Palabras clave / Key words

Capital humano, competencias, estrategia, gestión integrada del capital humano.

Human capital, competencies, strategy, human capital integrated management.

I. INTRODUCCIÓN

En la economía cubana se han realizado transformaciones dirigidas a lograr un crecimiento sostenido, sobre la base del incremento de la eficiencia y la productividad del trabajo, todo ello haciendo énfasis en la reorganización de la esfera empresarial. En la década de los 90, en Cuba se implementó el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, que evolucionó hacia el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE), al aprobarse en el 2007 el Decreto-Ley No. 252 [1] y su Reglamento, el Decreto No. 281 [2]. Hoy se cuenta con 990 empresas que aplican el SDGE, lo que representa el 36 % de las 2 734 empresas y sociedades mercantiles que existen en el país. Sus indicadores *utilidades* y *ventas totales*, muestran un incremento porcentual de 24, 2 y 6, 3 respectivamente, con respecto a los resultados obtenidos por el resto de las empresas¹. En el año 2007, con respecto al 2006, en las empresas en Perfeccionamiento la productividad creció un 7 % y el salario medio un 21 %. En el último decenio las organizaciones cubanas, en general, mostraron que el ritmo de crecimiento de la productividad (5 %) no ha aventajado al crecimiento del salario medio (10 %), lo cual es perjudicial e insostenible para la economía cubana [3]. Esta situación evidencia deficiencias en el desempeño de las organizaciones.

El mejoramiento de los procesos en las organizaciones para optimizar el trabajo vivo y obtener los resultados de efectividad esperados por la sociedad, en indicadores como la relación salario medio/productividad del trabajo, constituyen parte inherente a las tecnologías de gestión de las personas. Por tanto, en Cuba es una prioridad fortalecer la gestión del capital humano para elevar la eficiencia económica y el desarrollo humano integral.

Diferentes instituciones cubanas académicas, empresariales y políticas; realizan estudios sobre la gestión de las personas y examinan los aportes científicos de modelos foráneos [4; 5; 6; 7], que contienen procedimientos relativamente universales reconocidos como mejores prácticas en la gestión de los recursos humanos, antes tratadas de forma aislada y actualmente conectadas como procesos en un sistema. Entre éstas se encuentran: la planeación estratégica, la contratación selectiva, el análisis y diseño de cargos, la formación intensiva, la evaluación del desempeño por resultados, la compensación individual y colectiva y la organización del trabajo; todas bajo el prisma del desarrollo de las competencias laborales en función de los objetivos.

Un balance general del desarrollo alcanzado por la gestión del capital humano a lo largo de estos años en las empresas cubanas, evidencia que aún son muy discretos los avances en la adopción de estos enfoques en su desempeño [8; 9; 10].

En las investigaciones realizadas en la empresa GECYT (2009)² y por Morales (2009), mostraron la inexistencia de un sistema orgánico, integrado por procesos de la gestión del capital humano en las empresas cubanas [11]. En el informe del proyecto no asociado a programa (PNAP) “Evaluación de la Consolidación del Perfeccionamiento Empresarial en Cuba”, EVACONPE, ejecutado por el Centro de Estudios y Evaluación de Empresas (CEEE) perteneciente a GECYT; se expresan deficiencias en la gestión organizacional, como que el 93 % de las empresas no tienen el diseño del sistema de capital humano y el 53 % no realizan los estudios de organización del trabajo. Además, se evidencia la urgencia de capacitar a los directivos y trabajadores (54,5 %) y de 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 del 2007 [2].

El Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social (MTSS), en una investigación que abarcó desde el 2003 hasta el 2005 y en la que se analizaron más de 3000 organizaciones [11], expresa que en la aplicación del diagnóstico para la medición del nivel de integración estratégica de la gestión de los recursos humanos en la empresa, sólo el 13 % de las organizaciones tenían una orientación estratégica. Asimismo, en la aplicación de entrevistas a los directores de empresas sobre las medidas que consideraban necesarias implantar para incrementar la productividad, se indica que un 36 % prioriza la necesidad de nuevas inversiones y cambios tecnológicos y de ellos, solamente el 19 % manifiesta la necesidad de aplicar la capacitación. Sin embargo, en los ciclos de los activos de productividad que se han realizado por todo el país, se evidencia que en el 67,5 % de los problemas identificados, la solución es de carácter interno [11].

Como resultado de la investigación antes citada del MTSS, se formuló el modelo cubano de gestión integrada de capital humano desarrollado por Morales (2009), el cual responde a la necesidad de poseer referencias teóricas concernientes con las realidades, necesidades y proyecciones del país y sirve de guía o patrón para que cada organización diseñe e implemente su propio sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH), de acuerdo con sus peculiaridades y necesidades [11]. El modelo cuenta con un sistema de normas cubanas (NC) aprobadas por la Oficina Nacional de Normalización (ONN) en el 2007 [12]: “NC-3000, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario”, “NC-3001, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos” y “NC-3002, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación”; las cuales constituyen una experiencia cubana muy particular y única en el marco de las normas de gestión organizacional reconocidos por los órganos de normalización internacionales. El SGICH en las NC 3001, se estructura en 88 requisitos que deben ser cumplidos por las organizaciones que aspiran alcanzar la certificación de dicho sistema.

El modelo consta de 9 módulos: competencias laborales, organización del trabajo, selección e integración, capacitación y desarrollo, estimulación moral y material, seguridad y salud en el trabajo, evaluación del desempeño, comunicación institucional

¹ TRISTÁ, G., «Aspectos relevantes sobre la actualización y proyecciones de trabajo del SDGE», en *TECNOGEST 2009*.

² GECYT (2009) Informe de investigación: Evaluación de la Consolidación del Perfeccionamiento Empresarial en Cuba, EVACONPE. Proyecto no asociado a Programa (PNAP).

INVENTARIO SOBRE EL CONOCIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO REFERENCIADO EN LAS NORMAS CUBANAS DE LA FAMILIA 3000 DEL 2007

y autocontrol. Las competencias laborales, junto a la idoneidad demostrada, son factores de integración interna, entre el conjunto de 8 módulos y externa con la estrategia empresarial [11]. Como debilidad principal de este modelo se percibe la disociación de los métodos de participación que actualmente emergen en la socialización y dinámicas de gestión del conocimiento.

Para las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial, la implementación del SGICH es mandato que establece el Decreto 281 en su capítulo VII, donde se expresa que deben aplicar un sistema de gestión del capital humano en correspondencia con sus características tecnológicas y productivas y tomando como referencia lo definido en las normas cubanas aprobadas [2].

Es así que el tema del diseño e implementación del SGICH ha ocupado mayor atención en los últimos años en el sector empresarial cubano, no obstante, aún se trabaja, generalmente, como un área funcional tradicional. Elevados porcentajes de disfunción del SGICH mostrados en el referido informe EVACONPE de la empresa GECYT (2009), se asocian a las brechas de conocimiento e intercambio de experiencias sobre la Norma Cubana 3000 y del Decreto 281 (63,6%) y a la falta de homogeneidad en la documentación exigida por los organismos rectores. Un año después de la aprobación de las Normas Cubanas 3000 y del Decreto 281, ninguna organización había certificado el SGICH.

Según la NC 3002, en la implementación del SGICH no se considera el beneficio del intercambio o colaboración entre los equipos de varias organizaciones, se obvia la capacitación y preparación de los equipos de trabajo desde el comienzo, lo cual permitiría poder recurrir a procesos de aprendizaje interorganizacional [12]. Asimismo, el cumplimiento de cinco premisas referidas a la estrategia, el liderazgo de la alta dirección en la implementación del SGICH, la participación de los trabajadores, el clima laboral y las competencias requeridas del personal especializado que atienden la gestión del capital humano; se interconectan orgánicamente como parte de varios sistemas del SDGE, como son: métodos y estilos de dirección, comunicación, información, innovación y atención al hombre.

El proceso de aprendizaje organizacional expresado en la acumulación de competencias en la organización y en sus profesionales, permite reconocer y aprovechar las oportunidades del entorno para impulsar mejoras en el desempeño de la organización. Según Argyris y Shön (1978), aprender organizacionalmente consiste en compartir nuevos marcos cognoscitivos y de comportamiento [13]. Para Kolb (1984), el aprendizaje organizacional (AO) es el proceso de creación de conocimientos y habilidades a partir de la experiencia y de la acción [14]. Nonaka y Takeuchi (1999), definen la creación de conocimiento organizacional como la capacidad de una organización de generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre sus miembros y materializarlos en productos, servicios y sistemas [15].

Para aportar a la implementación del SGICH y al perfeccionamiento continuo de la gestión, se han desarrollado herramientas para medir el nivel de integración interna, externa y estratégica de los procesos de la gestión del capital humano sobre la base de la tecnología de diagnóstico que aporta el modelo cubano [16].

Las normas cubanas sobre el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano significan un aporte tecnológico dirigido a la mejora del desempeño de las organizaciones cubanas y es necesario promover la profundización de su conocimiento con vistas a la implementación y colectivizar las experiencias resultantes.

Por todo lo anteriormente expuesto, el objetivo que se proponen las autoras de este artículo es realizar el inventario de conocimientos presentes en el SGICH referenciado en las normas cubanas de la familia 3000, con vistas a su comprensión y ulterior actualización para el proceso de aprendizaje organizacional y posterior implementación de dicho sistema.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

Técnicas y métodos como los mapas conceptuales y el análisis estructural prospectivo, respectivamente, permiten organizar el conocimiento. Entre las herramientas y técnicas utilizadas en el desarrollo de las teorías de conocimiento y aprendizaje [17], se encuentran: el mapeo del conocimiento, los mecanismos de colaboración (como lo constituyen las comunidades de práctica), los grupos de aprendizaje en la acción, la asistencia de pares y las tecnologías sociales.

La secuencia de acciones y técnicas que permiten realizar el inventario de conocimientos sobre el SGICH presentes en la organización se exponen a continuación:

- Análisis de contenido para ahondar en el conocimiento sobre el SGICH, examinando los conceptos y los significados agrupados en la norma de vocabulario NC 3000: 2007 [12].
- Análisis de las relaciones e interconexiones de cada uno de los procesos del sistema.
- Inventario de conocimientos de cada uno de los procesos del sistema de gestión del capital humano, utilizado para identificar el conocimiento existente en la organización sobre estos procesos.
- Organización de la información del sistema en mapas de conocimiento. El conocimiento organizado en los mapas, considera de cada proceso los elementos siguientes: aportes, usuarios/usuarios, herramientas/técnicas, indicadores, regulaciones y producto.
- Elaboración de listas de chequeo de los conocimientos referidos en el SGICH, tomando la información organizada en los mapas.
- Selección de expertos que validarán las listas de chequeo. Se toman en cuenta los criterios de experiencia y conocimiento sobre las temáticas, se determina el “coeficiente de conocimiento” (Kc) y “coeficiente de argumentación” (Ka) o

fundamentación referidos en la bibliografía sobre el método Delhi [18]; los expertos proceden de universidades y empresas. En el cálculo de la competencia o nivel de calificación (K) de cada posible experto en el objeto de investigación, fue empleada la Expresión 1:

$$K = \frac{1}{2}(Kc + Ka) \quad (1)$$

- Se elaboró una guía de autoevaluación de expertos.
- Validación por los expertos de las listas de chequeo elaboradas a partir de los mapas. Los expertos deben revisar las listas de chequeo elaboradas y proponer la inclusión o eliminación de algunos de los elementos de la lista, desarrollando diferentes rondas hasta lograr los niveles de concordancia requeridos.
- Identificación del conocimiento existente en las organizaciones. Se realiza a través de la utilización de listas de chequeo de conocimientos, que se aplican a cada grupo de trabajo y se expone el resultado colectivo de la presencia de estos conocimientos en la organización. La identificación de los conocimientos existentes sobre los procesos del SGICH en cada organización, se realiza al chequear en los grupos de trabajo, la existencia de éstos por las listas antes mencionadas, así se evidencian los vacíos de conocimientos que se precisa llenar a través de la capacitación para lograr el aprendizaje organizacional.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Del análisis de contenido realizado sobre el vocabulario referenciado en las normas se patentizan los aspectos siguientes:

- La alta dirección aparece 40 veces en la norma de requisitos y 43 en la de implementación, por lo que se infiere que el conocimiento técnico de este sistema es de gran importancia para la misma.
- Existen 5 términos: brechas de conocimiento, competencias de los procesos y competencias de los perfiles de cargo, competencias de los cargos y trabajo seguro; que son utilizados en la norma de requisitos y en la de implementación, sin embargo, no están conceptualizados en la norma de vocabulario.
- La norma de vocabulario (NC 3000) tiene 139 términos, de ellos se emplean el 64 % (89). En la NC 3001, se emplea el 71 % (99) en la de implementación del SGICH y el 58 % (80) de ellos, aparecen en las dos normas citadas.
- En el vocabulario de la norma cubana no aparece la definición de lo que se considera gestión de capital humano. Con posterioridad a la publicación de las normas, Morales (2009) definió que gestión de capital humano son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, que permiten materializar la política laboral, que se aplican con la participación activa y efectiva de los trabajadores en la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los recursos humanos, que determinan o inciden en el desempeño de la organización [11]. En el planteamiento, Morales (2009) focaliza la gestión en la dirección y el control de la organización, confluyendo en la política laboral que determina el desempeño de la organización. Las autoras asumen que la gestión de las personas es la actividad coordinada para planificar, organizar, dirigir, controlar, desarrollar y evaluar el desempeño de las personas, que permite materializar la política laboral, con la participación efectiva de los trabajadores en función del progreso de la organización para la mejora de la calidad de vida individual y de la sociedad en su conjunto.
- El conocimiento de la legislación en el marco de la gestión del capital humano es vital. Respecto a la implementación de este sistema de gestión y en relación con las nuevas condiciones en que ha operado la economía en los últimos años, se reveló que para las empresas coinciden en el tiempo un amplio espectro de regulaciones jurídicas [19]. Investigaciones realizadas en las empresas en perfeccionamiento³, muestran que se aplican los instrumentos jurídicos de modo aislado o particular sin valorarse y tener en cuenta la integralidad del sistema de gestión de capital humano, su interrelación y conexión entre cada uno de sus componentes y los del sistema mayor: la organización. Se evidencia en los instrumentos legales: Decreto 281 y la NC-3000, la falta de alineación en la documentación exigida a las empresas para la implementación del SGICH, como se muestra en la Tabla 1.

Los sectores sombreados en la Tabla 1 se refieren a documentación no exigida por el instrumento legal con respecto a lo establecido en la otra referencia. En general en la legislación relacionada con el sistema, se orienta indistintamente el trabajo con términos que difieren en su alcance, como son los calificadores de cargo, idoneidad demostrada, competencias. Estas diferencias en las orientaciones que se derivan de resoluciones, decretos y otros instrumentos legales sobre la gestión del capital humano y que las organizaciones deben cumplir, afectan la comprensión y la implementación efectiva del sistema de gestión integrada del capital humano.

En cuanto a las relaciones e interconexiones de cada uno de los procesos del sistema, los expertos examinaron las posibles afectaciones directas que se refieren en las normas y se estructuraron para su estudio como relaciones de entrada, de salida y bidireccionales. En la Tabla 2 se presenta la cantidad de conexiones del SGICH, especificadas como relaciones de entradas

³ GECYT (2009) Informe de investigación: Evaluación de la Consolidación del Perfeccionamiento Empresarial en Cuba, EVACONPE. Proyecto no asociado a Programa (PNAP).

INVENTARIO SOBRE EL CONOCIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO REFERENCIADO EN LAS NORMAS CUBANAS DE LA FAMILIA 3000 DEL 2007

(aquellas en que el elemento es afectado por los otros componentes del sistema), de salidas (las que condicionan al resto) y las bidireccionales (donde la influencia directa es recíproca).

TABLA 1		
Documentación exigida por el Decreto 281 y la NC 3000: 2007 para el SGCH		
No.	DECRETO 281/ 2007	NC 3001:2007
1	Estrategia empresarial	Estrategia consensuada con los trabajadores
2	Manual de seguridad y salud en el Trabajo	Manual de seguridad y salud en el trabajo
3	Reglamento disciplinario interno	Reglamento disciplinario interno
4	Reglamento para la Estimulación Moral	Programa de acciones para la estimulación moral
5	Reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista	
6	Reglamento para la determinación de la idoneidad demostrada	
7	Reglamento evaluación del desempeño	Procedimiento para la evaluación del desempeño
8	Reglamento de los sistemas de pago	Reglamento del sistema de estimulación material
9	Reglamento para el pago por alto desempeño	
10	Reglamento de los comités de expertos	Comité de ingreso
11	Procedimiento que norma los pagos adicionales legalmente aprobados	Reglamento del sistema de estimulación material
12	Procedimiento para el período de prueba	
13	Procedimiento diseño de nuevos cargos	
14	Procedimiento incorporación al empleo de los trabajadores	Procedimiento para la selección de los trabajadores
15	Procedimiento que organiza el sistema de trabajo con los cuadros	
16	Programa de trabajo para la realización de los estudios de organización del trabajo	Procedimiento para el análisis de los resultados de los estudios del trabajo y su implantación
17		Política de gestión capital humano y objetivos
18		Manual de gestión de capital humano
19		Procedimiento para identificación, validación y
20		certificación de competencias
21		Procedimiento para ejecución y control de la capacitación y desarrollo del capital humano
22		Procedimiento para el autocontrol del SGICH

TABLA 2					
Relaciones de los componentes del SGICH					
Orden de aparición en la NC 3002	Módulos	Cantidad de relaciones			Totales
		Entradas	Salidas	Bidireccionales	
1	Competencias laborales (CL)	6	3	1	10
2	Organización del Trabajo (OT)	3	8	1	12
3	Selección e integración (S e I)	5	4	1	10
4	Capacitación y Desarrollo (CD)	8	2	1	11
5	Estimulación moral y material (EMM)	4	2	1	7
6	Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)	4	5	1	10
7	Evaluación del desempeño (ED)	4	2	1	7
8	Comunicación institucional (CI)			8	8
9	Autocontrol del SGICH (A)	1	7	1	9

En la Tabla 2 fueron evidenciadas la cantidad de interrelaciones entre los procesos y como se aprecia, la organización del trabajo es la que tiene mayor cantidad de relaciones de salida y menos cantidad de entradas, lo cual expresa su influencia inmediata sobre el resto del sistema por los cambios que se producen en el mismo y su relativa autonomía con respecto a cambios en los otros procesos. La capacitación es el que tiene mayor cantidad de relaciones de entrada y menos de salida, interpretándose como un proceso con elevada afectación, producto de los cambios en el sistema. Todas las interrelaciones de la comunicación son bidireccionales, pues se considera que cualquier cambio en los procesos del sistema debe conllevar a una acción de comunicación y los cambios en el proceso de la comunicación afectan a todos los procesos.

Los mapas de conocimiento sobre el SGICH se han estructurado por cada proceso, organizando la información y el conocimiento concerniente en los elementos siguientes: aportes, usuarios/ usos, herramientas/técnicas, indicadores, regulaciones y producto. A manera de ejemplo, en la Figura 1 se muestra el mapa de conocimiento del proceso de selección e integración.

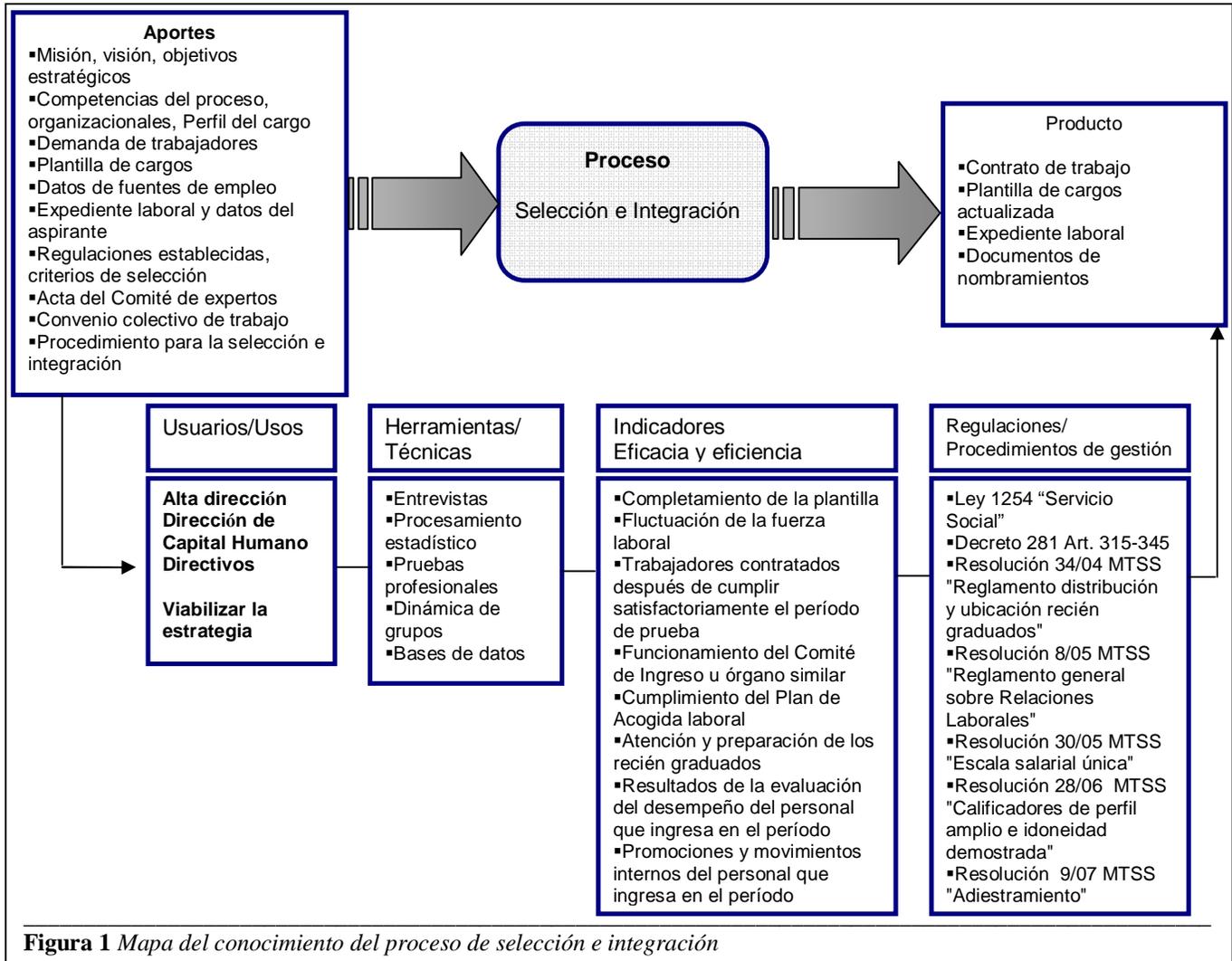


Figura 1 Mapa del conocimiento del proceso de selección e integración

Tomando la información organizada en el mapa de la Figura 1, se elaboró una lista de chequeo del conocimiento referido al proceso de selección e integración del SGICH para someter al criterio de los expertos. Se seleccionaron 10 expertos procedentes de universidades y empresas. Los niveles de competencia de los expertos resultaron elevados, como se muestran en la Tabla 3.

TABLA 3
Resultados de la determinación de los niveles de competencia de los expertos

Expertos	Pregunta 1	Pregunta 2						Kc	Ka	K
		1	2	3	4	5	6			
1	10	A	A	A	A	A	A	1	1	1
2	9	M	A	M	M	M	A	0.9	0.8997	0.8998
3	10	A	A	A	M	M	A	1	0.9998	0.9999
4	9	M	A	A	A	M	A	0.9	0.899	0.8995
5	9	M	A	A	M	M	A	0.9	0.898	0.899
6	9	M	A	A	A	M	A	0.9	0.899	0.8995
7	10	A	A	A	A	A	A	1	1	1
8	9	M	A	M	M	M	A	0.9	0.8997	0.8998
9	9	M	A	A	A	M	A	0.9	0.899	0.8995
10	9	A	A	A	M	M	A	1	0.9998	0.9999

INVENTARIO SOBRE EL CONOCIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO REFERENCIADO EN LAS NORMAS CUBANAS DE LA FAMILIA 3000 DEL 2007

Las listas de chequeo fueron validadas por los expertos. En la Tabla 4 se muestra la lista de chequeo de los conocimientos sobre la selección e integración, validada por los expertos.

TABLA 4			
Lista de chequeo de los conocimientos sobre la selección e integración			
No.	Conocimientos sobre la selección e integración según los requisitos 4.3 de la NC 3001:2007	Conoce	
		si	no
1	Política de empleo aprobada, prioridades		
2	Estrategia de la organización		
3	Misión		
4	Visión		
5	Objetivos estratégicos		
6	Estructura organizativa		
7	Demanda y oferta de empleo		
8	Fuentes de reclutamiento		
9	Criterios de selección para ingresar a esa organización		
10	Competencias organizacionales		
11	Competencias del proceso		
12	Procedimiento de selección en la organización		
13	Información acerca del cargo y las condiciones de trabajo (perfil de competencias)		
14	Métodos, técnicas y herramientas que se utilizan en el proceso de selección		
15	Entrevista de selección		
16	Pruebas profesionales		
17	Dinámica de grupos		
18	Funciones y responsabilidades del Comité de ingresos		
19	Información sobre los candidatos		
20	Evaluación del desempeño en caso de internos o luego del período de pruebas		
21	Currículum		
22	Resultados técnicas que se aplicaron		
23	Formalización de la relación laboral		
24	Tipos de contratos		
25	Documentos de nombramientos o elección de funcionarios		
26	Programa de acogida		
27	Atención y preparación de los recién graduados		
28	Indicadores para evaluar eficacia y efectividad de las técnicas y procedimiento de selección		
29	Completamiento de la plantilla		
30	Fluctuación de la fuerza laboral		
31	Trabajadores contratados después de cumplir satisfactoriamente el período de prueba		
32	Funcionamiento del Comité de Ingreso u órgano similar		
33	Cumplimiento del Plan de Acogida laboral		
34	Atención y preparación de los recién graduados		
35	Resultados de la evaluación del desempeño del personal que ingresa en el período		
36	Promociones y movimientos internos del personal que ingresa en el período		
37	Legislación laboral		
38	Ley 1254 "Servicio Social"		
39	Decreto 281 Art. 315-345		
40	Resolución 34/04 MTSS "Reglamento distribución y ubicación recién graduados"		
41	Resolución 8/05 MTSS "Reglamento general sobre Relaciones Laborales"		

Luego se realizó el inventario de los conocimientos sobre los procesos del SGICH, que consistió en la identificación del conocimiento de las personas de una organización, respecto al SGICH. El inventario es uno de los elementos más importantes para una gestión del conocimiento efectiva y consiste en tener una representación del conocimiento existente en la organización respecto a determinada área temática que puede no haber estado tipificado, al ser éste a menudo un conocimiento tácito.

Las empresas evaluaron sus conocimientos específicos al responder a las listas de conocimientos y estructurarlos según los mapas de conocimiento. Se analizaron las brechas de conocimiento y los resultados del estado de los procesos del SGICH, así como las fortalezas. Los vacíos de conocimiento sobre el SGICH en las empresas, fundamentalmente se asociaron a las técnicas para los estudios del trabajo, las técnicas para la identificación y certificación de competencias, así como en la implementación de lo referido al autocontrol y a la comunicación.

La identificación de los conocimientos existentes sobre los procesos del SGICH que cada especialista puede realizar auxiliado por los mapas, permite evidenciar los vacíos de conocimientos que se precisa llenar a través de la capacitación, reconocer que los aportes al conocimiento y resultados del mismo se conectan de un modo sistemático con los procesos y actividades organizacionales, al estar respaldados los flujos de información y conocimiento por las acciones esenciales de ejecutar.

IV. CONCLUSIONES

1. El análisis realizado sobre el vocabulario empleado en las normas, permite enfocar la capacitación desde la conceptualización del SGICH hasta sus interrelaciones y fundamentar la necesidad de la preparación a la alta dirección en esta temática.
2. La existencia de la norma cubana NC 3001:2007 y el Decreto 281, para el caso de las empresas en perfeccionamiento, establecen un marco regulatorio para el SGICH que permite a las organizaciones la referencia en cuanto a requisitos y procedimientos para su implementación, a través del desarrollo de los procedimientos específicos que garanticen el cumplimiento de los requisitos establecidos en la NC 3001:2007. En las investigaciones y estudios realizados por las instituciones: MTSS, Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE) y GECYT, en las empresas cubanas, se evidencia que existen brechas y muy bajos porcentajes de implementación del sistema de gestión del capital humano; además de que es dispersa e imprecisa la información sobre esta temática, por lo que se requiere desarrollar estrategias que aceleren este proceso.
3. En el análisis de las interrelaciones del sistema, se observa que la organización del trabajo es el proceso que tiene mayor influencia inmediata sobre el resto de los procesos del sistema y mantiene una relativa autonomía con respecto a cambios que se producen en los otros procesos, siendo la capacitación el que recibe mayor afectación, producto de los cambios en el sistema.
4. El inventario de conocimiento realizado en las organizaciones estudiadas, mostró que los vacíos de conocimiento sobre el SGICH fundamentalmente se asociaron a las técnicas para los estudios del trabajo, las técnicas para la identificación y certificación de competencias, así como en la implementación de lo referido al autocontrol y a la comunicación.

V. RECOMENDACIONES

1. Incorporar los resultados de la profundización del estudio de la teoría y del análisis realizado al SGICH, a través de las técnicas aplicadas en la ulterior actualización de las NC 3000:2007 y del capítulo VI del Decreto 281 y otros relacionados.
2. Continuar el estudio del SGICH, incorporando las experiencias prácticas de las organizaciones que han logrado la certificación, en función de continuar mejorando la comprensión de dicho sistema. 🏛️

VI. REFERENCIAS

1. CONSEJO DE ESTADO, *Decreto-Ley No. 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano*, Gaceta Oficial de la República de Cuba, vol. 41, 2007, 237-241.
2. CONSEJO DE MINISTROS, *Decreto Ley No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano*, La Habana, Gaceta Oficial de la República de Cuba, vol. 41, 2007, p. 241-350.
3. GONZÁLEZ, L., «La productividad», *Cuba Siglo XXI*, 2009, [consulta: 2011-02-18], Disponible en: <http://www.nodo50.org/cubasingloXXI/economia/gonzalezr_300608.pdf>
4. BEER, M., «La transformación de la función de los RRHH: Eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo perfil estratégico», en *El futuro de la dirección de recursos humanos*, Barcelona, Gestión 2000, 1998, ISBN 978-84-8088-256-9.
5. CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Madrid, Mc Graw-Hill, 1998, ISBN 9701055004.
6. THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. L., *Administración Estratégica: Textos y Casos*, México, D. F., McGraw Hill, 2004.
7. WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A., «Human Resource and resource based view of the firm», *Journal of Management*, 2001, **27** (6), p. 701-721. ISSN (printed): 0149-2063. ISSN (electronic): 1557-1211. Disponible en: doi:10.1177/014920630102700607 <http://jom.sagepub.com/>
8. ALHAMA BELAMARIC, R., *Capital Humano. Autorrealización y reconocimiento social*, La Habana, Editorial de Ciencias Sociales, 2008, ISBN 978-959-06-1058-5.
9. CUESTA, Armando, *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, 4ta. ed., La Habana, Editorial Academia/Editorial Félix Varela, 2010, ISBN 978-959-07-1340-8 OC.
10. FLEITAS, María Sonia, «Recursos Humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la gestión de los recursos humanos en el mundo», *Ingeniería Industrial*, 2002, **XXIII** (3), 71-77. ISSN 1815-5936. Disponible en: <http://rii.cujae.edu.cu>

INVENTARIO SOBRE EL CONOCIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO REFERENCIADO EN LAS NORMAS CUBANAS DE LA FAMILIA 3000 DEL 2007

11. MORALES, A. C., *Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*, La Habana, Editora política, 2009, ISBN 978-959-01-0855-6.
12. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN), *Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, 3000, 3001 y 3002*, La Habana, 2007.
13. ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Massachusetts, Addison Wesley, 1978, ISBN 9780201001747.
14. KOLB, D., *Experiential Learning: Experience as the source of Learning and Development*, New Jersey (EE. UU.), Prentice Hall, 1984.
15. NONAKA, I; TAKEUCHI H., *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, México D. F., Oxford University Press México, S. A., 1999, ISBN 970-613-454-9.
16. MELO, J. C., «Herramienta para el diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano», *Nueva Empresa*, 2009, **5** (1), ISSN 1682-2455.
17. RAMALINGAN, B., *Herramientas de Conocimiento y Aprendizaje: Una guía para organizaciones humanitarias y de desarrollo*, Buenos Aires, Argentina, Traducido al español por el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), 2006, ISBN 0 85003 8138.
18. NORMAN, C.; BROWN, B.; COCHRAN, S., «The delphi method, III: Use of self rating to improve group estimates», *Technological forecasting and social change*, 1970, **vol. 1** p. 283-291. ISSN 0040-1625.
19. TRAVIESO, F., «Título», [Tesis de maestría], La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, 2006.

