



UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMCE BASADO EN LAS COMPETENCIAS LABORALES

Resumen / Abstract

A partir del Problema Científico, identificado en: “¿Cómo elevar el desempeño en la gestión del Capital Humano en la Empresa de Mantenimiento a Centrales Eléctricas?”, los autores centran su investigación en los sistemas de gestión del Capital Humano por competencias en empresas de mantenimiento, teniendo como campo de acción la gestión por competencias del Capital Humano en la Empresa de Mantenimiento a Centrales Eléctricas (EMCE).

In this work, beginning from scientific problem identify in: How elevate the acting in the Human Capital management in the EMCE?, the authors concentrate his investigation on the Human Capital management systems by competences, in maintenance enterprises, having to action grounds the competence management of the Human Capital in the EMCE.

Palabras clave / Key words

Capital humano, gestión por competencias, sistema de información.

Human capital, management by competences, information system.

Clara Alonso Suárez, Ingeniera Metalúrgica, Doctora en Ciencias Económicas, Profesora Titular, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Ciencias Informáticas, UCI, Ciudad de La Habana, Cuba.
e-mail: calonso@uci.cu

Rodolfo Parra Rojas, Ingeniero Eléctrico, Director de Recursos Humanos Empresa de Mantenimiento a Centrales Eléctricas EMCE, Ciudad de La Habana, Cuba.
e-mail: parra@emce.une.cu

Liván Arronte Cruz, Ingeniero Físico, Director General Empresa de Mantenimiento a Centrales Eléctricas EMCE, Ciudad de La Habana, Cuba.
e-mail: livan@emce.une.cu

INTRODUCCIÓN

Cada día se extiende en el cambiante mundo de hoy, la convicción de que las organizaciones de éxito son aquellas que consideran el talento humano como el recurso más valioso que poseen y saben que sólo a través de él, se llega a la innovación y al desarrollo de ventajas competitivas.

En esta nueva realidad condicionada por el desarrollo de las fuerzas productivas, las interconexiones del mundo actual multiplicadas por el desarrollo de la informática y las comunicaciones, han llevado al desarrollo del concepto de un fenómeno nuevo, el cual conocemos como Globalización.

En ese contexto, resulta cada vez más significativo el rol de las personas dentro del proceso productivo, graficado en el tránsito de la sociedad industrial a la sociedad de la informatización y de ésta, a la sociedad del conocimiento.

En la segunda mitad del siglo pasado, se multiplicaron las investigaciones y estudios en este campo, comprendiéndose la necesidad de llevar a un plano teórico superior la dirección de las personas en el ámbito laboral, como una necesidad para sobrevivir en relaciones comerciales cada vez más competitivas.

En las condiciones de Cuba, más que una necesidad de la dirección de los entes productivos, constituye una premisa para el desarrollo de la sociedad, sustentado en una ideología que tiene como su centro el hombre, su formación y desarrollo en una nueva moral, en la cual el trabajo constituye una necesidad vital.

El triunfo de la nueva sociedad va a depender, como vaticinó Lenin y después la historia pudo corroborar, de su capacidad de obtener incrementos de productividad muy superiores a los alcanzados en el capitalismo, a la vez que los motivadores no podían ser las mismas herramientas empleadas por el capitalismo.

Sobre ese particular, el pensamiento del Che y Fidel ha sido claro y preciso. Llevarlos a la práctica, de forma creadora, es el constante reto para todos los que asumimos la responsabilidad de dirigir en la empresa socialista.

Una situación favorable se ha forjado a partir de la promulgación de la legislación que regula el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, mediante el Decreto Ley 252 del 2007, sobre la continuidad del proceso [2] y el Decreto 281 del 2007, con las normas que establece el nuevo Sistema de Dirección y Gestión [3; 4].

A esto se une la promulgación de las Normas Cubanas de la Serie 3000 del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano [1], con una visión nueva de la dirección de las personas dentro del proceso productivo y de servicios, caracterizada por su integración a la proyección estratégica de las organizaciones productivas y la conceptualización del Capital Humano, a partir del pensamiento del compañero Fidel, en su evolución en medio siglo de Revolución, contrapuestas a conceptos surgidos en el mundo capitalista desarrollado.

Estas oportunidades aparecen en un entorno complejo, donde nuestra economía se desarrolla asediada por el criminal bloqueo impuesto por el gobierno norteamericano, las secuelas de varios años de período especial y las imprescindibles conexiones con una economía mundial anárquica, desigual y propensa a cada vez mayores y más impactantes crisis como las que actualmente soportamos.

De ahí que se convierta en una necesidad de primer orden investigar, desarrollar e implementar Sistemas de Gestión de Capital Humano acordes a las condiciones de las empresas, teniendo en cuenta las mejores prácticas y experiencias nacionales e internacionales, las normas legales y la praxis del Perfeccionamiento Empresarial.

REPASO HISTÓRICO: TRES ESCENARIOS ORGANIZACIONALES

Para comprender la esencia del sistema de gestión de capital humano promovido en las Normas Cubanas, es imprescindible conocer la evolución de la dirección de las personas en el proceso productivo a lo largo de la historia, identificando aquellos hitos que marcan cambios de épocas.

Es por todos conocido el papel jugado por Frederick W. Taylor, fundador del movimiento conocido como organización científica del trabajo, guiado por un pensamiento dirigido a eliminar las pérdidas de tiempo, introduciendo medidas racionalizadoras de los movimientos y tiempos, en procesos productivos manuales o mecánicos-manuales. En sus inicios, el Taylorismo tuvo ventajas indiscutibles y efectos en la disminución de los

costos, la elevación de la productividad, la normación y la calificación de la fuerza de trabajo.

El trabajo fragmentado fue una característica de la época de producción en masa y la línea de montaje. El trabajador no tenía autonomía sobre su mismo accionar y la planificación fue transferida hacia los departamentos de ingeniería de la producción.

Transcurrido varios años, el modelo fue agotándose al extremar la explotación de los trabajadores, considerados parte misma de la maquinaria (lo cual encontró un símbolo genial en el filme "Tiempos Modernos" de Charles Chaplin), sin fomentar su iniciativa, creatividad y participación. Este descontento fue aparejado de una rápida acumulación de logros científico-técnicos, que impulsaban el tránsito de lo que se ha llamado formas intensivas del desarrollo de la economía.

Un aspecto importante es la incorporación de psicólogos, en colaboración con los ingenieros, para el perfeccionamiento de las relaciones interpersonales en el trabajo. Elton Mayo fue uno de los mayores exponentes, que influyeron ya en los años 20, a que surgiera un grupo de jóvenes psicólogos que se levantaron contra la tradicional psicología introspectiva y crearon la psicología experimental, rompiendo tabúes hasta entonces inamovibles. Los conductistas cumplirían un importante papel en el período más importante de la industrialización.

En el período comprendido entre las dos guerras mundiales, se introdujeron grandes cambios, como resultado de suplir las crecientes necesidades de fuerza de trabajo, que sustituyera a los incorporados en los frentes de batalla, que obligaba a calificar masivamente a personas, para insertarlas en los puestos.

El período post-bélico fue de intensos cambios, acrecentándose el papel de los monopolios y la participación del estado, el acercamiento de la ciencia a la producción, donde a gran velocidad se introducen nuevos inventos y surgen nuevas ciencias, que requerían personas cada vez más capacitadas.

Al final de los años 60 y comienzo de los 70 del pasado siglo, algo dejó de funcionar bien en el sólido sistema industrial fundado en la organización científica de la producción. Las conquistas de los mercados occidentales por parte de las industrias japonesas fue una señal de alarma. Comienza a manejarse, en materia de la enseñanza, el término de competencias [5; 6].

Un jalón importante fue la aparición del Toyotismo en Japón, diferenciado al concebir el trabajo en equipo, la operación de varias máquinas por un mismo trabajador, la asignación de mayores responsabilidades y autoridad en el proceso productivo y políticas de incentivos a la productividad, el empleo vitalicio, la participación en las ganancias, entre otros.

La creación de un negocio conjunto entre la General Motors y la Toyota, significó el mayor impulso a los cambios de paradigmas dentro de la economía norteamericana. Se reconoce en esa época el modelo holístico sueco, con las experiencias en las transformaciones ocurridas en la fábrica Volvo, en Kalmar.

UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMCE BASADO EN LAS COMPETENCIAS LABORALES

El último cuarto de siglo XX fue escenario de impactantes cambios en el desarrollo de las fuerzas productivas: el desarrollo de la computación, la electrónica, las comunicaciones, el transporte, la nanotecnología, la ingeniería genética y la biotecnología, son ejemplos de estos avances.

En materia organizacional desde la Teoría X y Y, la reingeniería, las Competencias Laborales y el Capital Humano, así como diversos modelos de sistemas de gestión de los recursos humanos, caracterizan un escenario cambiante, donde el factor común es considerar como un papel cada vez más protagónico de las personas.

Un desarrollo teórico que dejó una huella significativa fue el concepto de Competencias Laborales, pues ha sido el modelo más adaptable a los nuevos requerimientos del desarrollo de las fuerzas productivas, especialmente al considerar no solo los aspectos cognoscitivos, sino también los aspectos emocionales o polo emocional, constituido por los afectos, sentimientos, estados de ánimos, valores, entre otros.

Fue muy reconocido el libro “Inteligencia Emocional”, del autor norteamericano David Mc Clelland, donde demostraba la inexistencia de una relación de causa–efecto entre el desempeño de las personas y su preparación académica previa, por lo que cabía preguntarse cuál es el nivel tipo de formación adecuada para desempeñarse con éxito en un puesto.

La gestión por competencias, según Cuesta, está comprendida por la Gestión de conocimientos, comprendiendo el capital intelectual, y es sobre todo, gestión de personas en sus diversas manifestaciones de valores pasadas, presentes y futuras [7].

En su devenir, se han desarrollado tres enfoques o modelos analíticos en los sistemas de competencias laborales: el análisis conductista como base de la competencia laboral, el análisis funcional y el análisis constructivista.

La gran diferencia con el análisis funcional, es que el conductista parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo con los resultados esperados y define el puesto en términos de las características de dichas personas, haciendo énfasis en el desempeño superior.

La teoría del análisis funcional tiene su base en la escuela de pensamiento funcionalista en la sociología, y parte de la identificación del o los objetivos principales de la organización y del área de ocupación. El siguiente paso es precisar qué se debe hacer para lograr dicho objetivo, repitiendo este proceso hasta el nivel de detalle necesario. En esto es clave considerar a la empresa como un sistema abierto y los trabajadores interrelacionados entre sí en diversos procesos concatenados.

El análisis constructivista parte de no definir las competencias a priori, donde la capacitación y la definición de competencias, comenzando por el estudio de las brechas, permite generar un ambiente de motivación, fundamental para el aprendizaje. La definición de competencia y su norma ocurre al final del proceso de aprendizaje, como relación dialéctica entre la capacitación colectiva de los trabajadores y la participación efectiva,

progresiva y coordinada, en la modificación de sus tareas y puestos de trabajo.

Investigaciones recientes corroboran que en el agitado mundo de hoy, las organizaciones y proyectos de éxito están conscientes de que el talento humano es el recurso más valioso que poseen y saben que sólo a través de él, se llega a la innovación y al desarrollo de ventajas competitivas [8; 9]. Luego, la gran preocupación radica en conseguir y mantener personas altamente competentes para ocupar los cargos claves.

Según la NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos—Vocabulario, se considera Competencia Laboral al “Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización” [10].

CARACTERIZACIÓN DE LA EMCE. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Los modelos de Sistemas de Gestión de Recursos Humanos, incluyendo el propugnado para las citadas normas de la familia NC 3000 del 2007, tienen como un presupuesto clave su integración con los todos los procesos empresariales, especialmente con la planeación estratégica. Precisamente una de las debilidades más comunes identificadas en un trabajo de investigación desarrollado por el Ministerio de Trabajo, es la baja integración de los procesos funcionales con los procesos claves de la empresa.

A partir de este supuesto, una de las tareas primarias de nuestro trabajo fue desarrollar un diagnóstico estratégico que tuviera en cuenta los niveles de integración, utilizando diversas técnicas, que no constituyen objeto de este trabajo, pero del cual podemos resumir las principales amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas en las siguientes:

AMENAZAS

- El impacto de la crisis económica mundial en la economía cubana, que puede implicar disminuciones en los niveles actuales de mantenimiento de las Centrales Termoeléctricas (CTE), el desplazamiento de los programas de montaje y una tendencia a disminuir las inversiones, especialmente de construcción de vivienda.
- Limitaciones para contratar servicios de transporte.
- Insuficiente nivel de coordinación a nivel de la Unión Nacional Eléctrica (UNE), para definir las prioridades.
- Incumplimiento, por parte de las CTE, de las fechas de salida de sus Unidades para el mantenimiento.
- Lentitud en la aprobación de los principales contratos económicos.

- Ineficiencias y limitaciones en la gestión de la entidad importadora de suministros.
- Falta de disponibilidad de recursos en plaza, que permita un aprovisionamiento rápido y eficaz de los insumos básicos, y en consecuencia, necesidad de acudir a importaciones directas.

OPORTUNIDADES

- Alta prioridad de la Dirección del Estado y Gobierno a los programas asociados a la Revolución Energética.
- Programa de colaboración energética en el marco del ALBA.
- Comprensión en el Ministerio y la UNE de la alta responsabilidad de la EMCE en los actuales programas.
- La actual política de aprobación de esquemas de financiamiento, puede abrir posibilidades para el crecimiento y el mejor aprovechamiento de nuestras capacidades.

DEBILIDADES

- Situación CRÍTICA del TRANSPORTE, tanto del transporte obrero, el de carga como el equipamiento ligero.
- Obsolescencia tecnológica de una parte del equipamiento.
- Envejecimiento y déficit de fuerza de trabajo de alta calificación (Técnicos Superiores y Operarios de alta calificación).
- Bajos niveles de preparación técnica, logística y organizativa, que provocan alargamiento de los plazos, improvisación, improductividad, poco aprovechamiento de los recursos y baja calidad.
- Deficiencias en la programación de los trabajos e imprecisiones al fijar los plazos.
- Insuficiente nivel de productividad de nuestra fuerza de trabajo.
- Insuficiente preparación de la reserva para los mandos intermedios de dirección y puestos claves en las UEB.
- Insuficiente capacidad de respuesta, para garantizar de manera oportuna el control de la soldadura, afectando los niveles de efectividad de la misma.
- Deficientes niveles de comunicación, que permitan el adecuado flujo de información hacia todos los niveles y en todas las direcciones.
- Insuficiente conocimiento de los inventarios y su gestión eficiente.
- Falta de capacidad en recursos humanos y problemas organizativos para explotar los talleres las 24 horas.

FORTALEZAS

- Fuerza de trabajo con mucha experiencia y calificación en la actividad técnica principal.
- Alto nivel de compromiso del colectivo de la empresa con la Organización.
- Asimilación de la tecnología del montaje de Grupos Electrónicos.
- Existencia y consolidación del sistema de dirección de la empresa.

- Presencia de la Empresa a través de UEB, en 7 provincias del país.
- Integración de actividades diversas (fabricación de partes y piezas; reparación; montaje y mantenimiento), que permite dar soluciones integrales al cliente.

El análisis integral de toda la información nos permitió identificar como problema estratégico fundamental el **nivel insuficiente de productividad de la empresa**.

Lo anterior obligó a profundizar en el desempeño del capital humano como uno de los factores claves que determinan la productividad del trabajo, especialmente en esta organización, donde los procesos claves descansan sobre el trabajo manual y mecánico-manual.

En virtud de ello, una vez identificados los principales problemas que afectan a la empresa, se procedió a la realización de una evaluación integral del proceso de gestión de los recursos humanos en la empresa, como paso previo para diseñar el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, tal y como solicitan las Normas Cubanas de la serie 3000.

Se realizaron encuestas, se evaluaron los estudios de organización del trabajo y se realizaron sesiones de trabajo en grupo, que permitieron identificar las debilidades en cada uno de los subprocesos en la gestión del capital humano. Resultó de mucha utilidad la tecnología de diagnóstico elaborada y validada por el Ministerio de Trabajo y la Seguridad Social.

Igualmente se procedió a desarrollar una evaluación de los principales problemas, utilizando la técnica de la Espina de Pescado para determinar la relación causa-efecto de los diferentes aspectos que afectan el proceso de gestión de los recursos humanos e inciden negativamente en los niveles de productividad del trabajo. El resultado de este trabajo se representa en la Figura 1.

En los estudios realizados, se identificó con fuerza la falta de preparación de los dirigentes y mandos intermedios, acerca de un sistema de gestión de capital humano, en general y en especial sobre las competencias laborales.

El diagnóstico arrojó la existencia de reservas productivas en aspectos organizativos, de calificación, comunicación, motivación, conocimientos y habilidades de los colectivos, especialmente a nivel de brigada.

Finalmente se concluyó que la no existencia de un Sistema de Gestión de Capital Humano por Competencias, determina el bajo desempeño del mismo en la empresa, lo cual condiciona los bajos niveles de productividad de la misma.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN EMCE, BASADAS EN LAS COMPETENCIAS LABORALES

Uno de los aspectos al cual le prestamos atención inmediata fue a explicar el concepto del Capital Humano, descrito en las normas, para llegar a comprender como éste se despliega y está presente en todos los niveles de la Organización, cada trabajador es poseedor del mismo, pero

UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMCE BASADO EN LAS COMPETENCIAS LABORALES

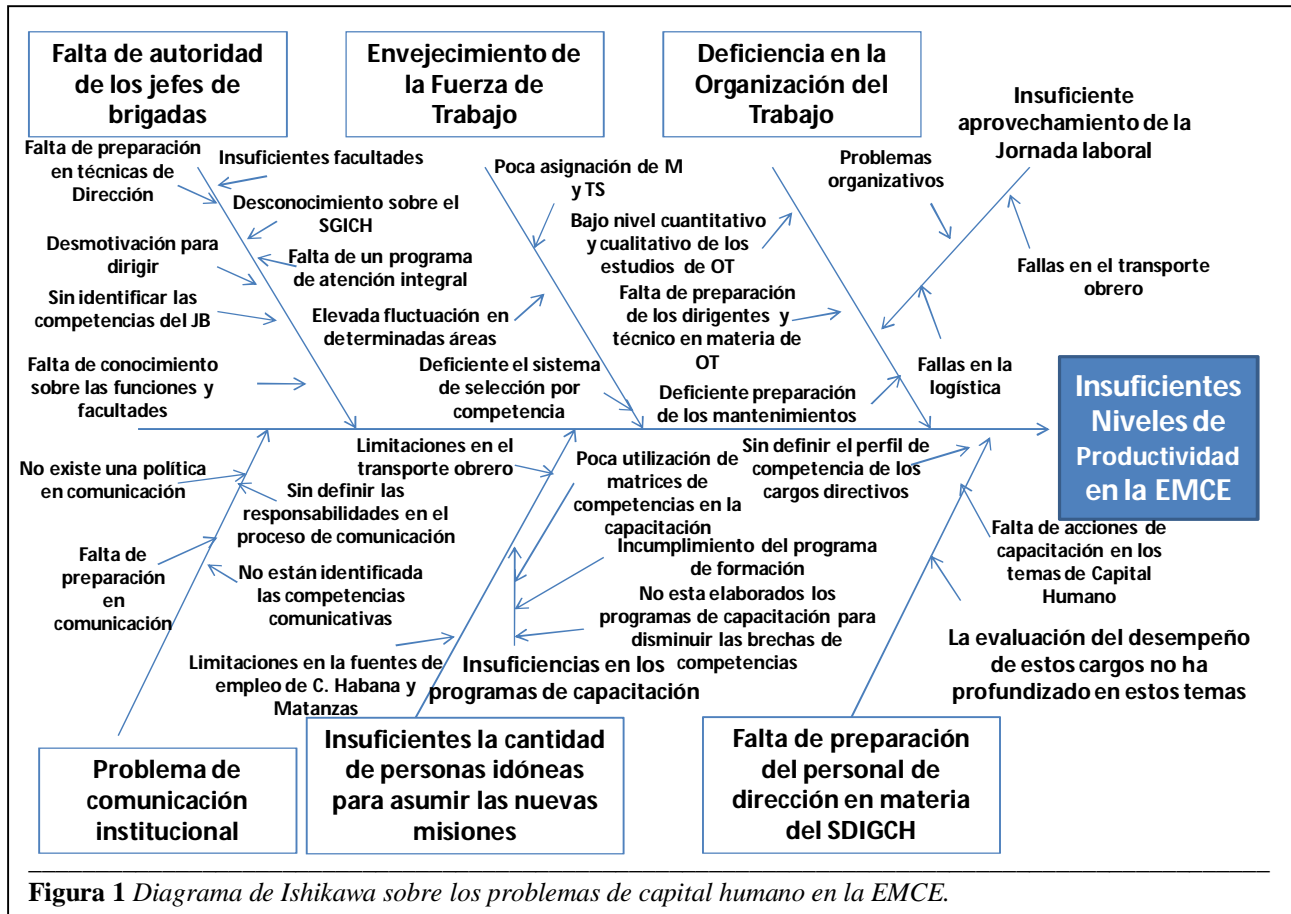


Figura 1 Diagrama de Ishikawa sobre los problemas de capital humano en la EMCE.

se manifiesta en el complejo sistemas de relaciones laborales.

En este sentido, es imprescindible comprender que su gestión se realiza, en primer lugar, por el jefe directo de cada colectivo y en cada colectivo en sí, como se muestra en la Figura 2.

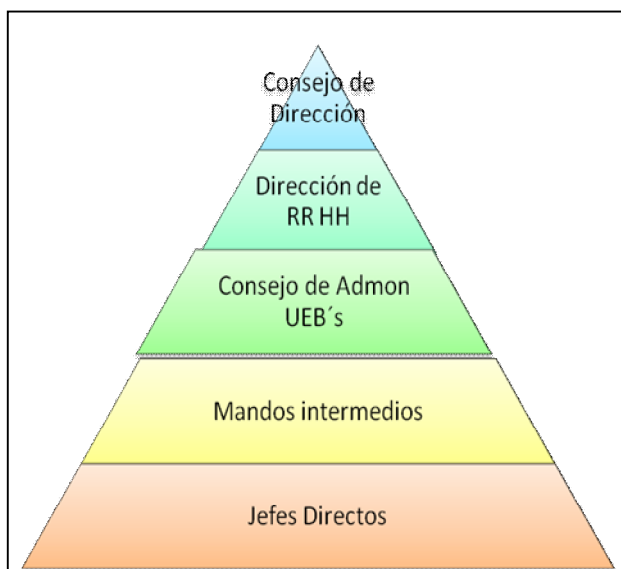


Figura 2 Interacciones en el proceso de gestión del Capital Humano.

O sea, estamos hablando de un proceso transversal que alcanza a todos los procesos empresariales y cada persona con mando es un gestor en sí mismo del desarrollo del Capital Humano. Los equipos de las áreas especializadas, hasta ahora vistas como únicas responsables de la administración clásica del personal, juegan un papel totalmente diferente, de asesores, instructores, facilitadores y controladores de la política.

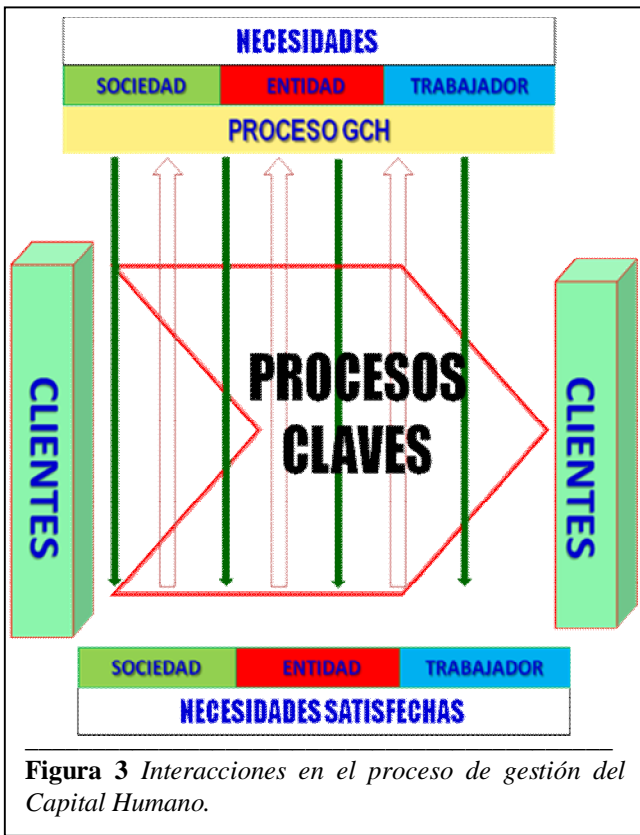
No negamos en ningún momento las actividades de la ya citada clásica administración del personal, pero esas deben ir pasando a un segundo plano, apoyándonos en las inversiones realizadas en la actividad de la informática.

Resultó decisivo la integración de la planeación estratégica, en una nueva y atrevida concepción, donde el Objetivo Estratégico No. 1 expresa: "Elevar la calidad de vida laboral de los trabajadores de la EMCE, garantizando condiciones de trabajo seguras, e incrementando sus niveles de satisfacción laboral disciplina, calificación, participación, reconocimiento y atención a sus necesidades".

Esta proyección estratégica se despliega en criterios de medidas y objetivos específicos, con indicadores medibles, alcanzables y tensos.

La forma de gestionarlos a todos los niveles lo constituyen diversos programas, que prevén las acciones necesarias a cumplir para lograr la meta. En el caso del Sistema de Capital Humano, mencionamos el Programa de Desarrollo Organizacional, el Programa de Gestión del Conocimiento, el Programa de Psicología Organizacional, el Programa de

Atención a Jefes de Brigadas y el Programa de Atención a Mandos Intermedios, Dirigentes y Cuadros.
Para comprender el nivel de integración del Sistema de Gestión del Capital Humano, se muestra la Figura 3.



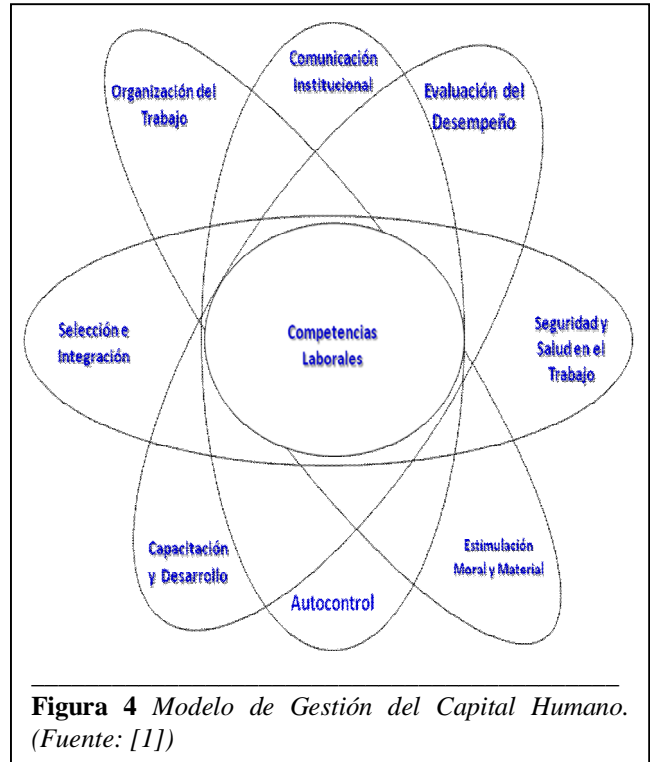
Al diseñar el sistema, se tomó como referencia el modelo que provee la norma cubana NC 3002: 2007, y que se muestra en la Figura 4, al cual estimamos convenientes algunas adecuaciones a la características de esta empresa y su Sistema Integrado de Gestión, basados en las NC ISO 9000: 2005, las NC 14 000:2005 y las NC 18 000: 2005. Dentro de los cambios introducidos, los más significativos son:

- La concepción de los módulos como subprocesos dentro del Proceso de Gestión del Capital Humano.
- Incorporar como subprocesos, dos requisitos de las normas exigidos en las mismas: la Planificación y la Administración del Capital Humano, entendida esta última como un proceso de creación, modificación y extinción de las relaciones laborales, la gestión del cambio y la solución de conflictos.

Como parte ya del proceso de implantación del Sistema, nos centramos en elaborar un procedimiento general para la implantación de las competencias laborales en la Organización, el cual siguió el esquema previsto en la Figura 5.

El resultado de este proceso de implantación del Sistema dio como resultado validar y aprobar por la alta dirección:

- Las competencias distintivas de la EMCE, aplicables a nuestros trabajadores.



- Las competencias de los procesos de mantenimiento, montaje de instalaciones electroenergéticas y fabricación de partes y piezas, aplicables a los trabajadores parte de dichos procesos.
- Las competencias de los Jefes de Brigadas de los procesos de mantenimiento en caldera y electromecánica.
- La identificación de otros roles fundamentales para extender gradualmente el sistema.

VALIDACIÓN DE RESULTADOS PARCIALES

Experimentalmente, a partir de identificar las competencias de los Jefes de Brigadas en la actividad de mantenimiento, se realizó un estudio de campo en tres grandes mantenimientos: Unidad 4 de la CTE de Cienfuegos, la Unidad 4 de la CTE Nuevitas y la Unidad 1 de la CTE Felton.

En la mayor parte se comprobó un mejor desempeño de las Brigadas dirigidas por Jefes de Brigada con menores brechas respecto al Perfil:

- Cumplimiento y acortamiento de los Plazos.
- Cultura de la Producción.
- Aprovechamiento de la Jornada Laboral

Hay que reconocer que dicho experimento tuvo en cuenta la creación de condiciones organizativas a tono con las exigencias y experiencias de dichos compañeros, tanto en la organización del trabajo, como en los sistemas de pago empleados.

UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMCE BASADO EN LAS COMPETENCIAS LABORALES

CONCLUSIONES

- El sistema de gestión aprobado responde a las exigencias de las Normas Cubanas 3001 y 3002: 2007 y crea las condiciones para que, en un futuro inmediato, las distintas Unidades Empresariales de Base y la empresa en su conjunto, pueda aspirar a certificar dicho proceso.
- El sistema implementado garantiza la integración del proceso de gestión del capital humano con el resto de los procesos y con la proyección estratégica de la empresa.
- El procedimiento propuesto para la identificación, validación, evaluación de las competencias laborales responde a las exigencias de las Normas Cubanas 3001 y 3002: 2007.
- Las competencias identificadas para los Jefes de Brigadas de los procesos claves, ha demostrado su efectividad, a partir de los resultados de la evaluación del desempeño de sus colectivos.
- El procedimiento documentado constituye una importante herramienta metodológica, que explica paso a paso cada uno de los momentos importantes en la identificación, validación, evaluación de las competencias laborales en los diferentes niveles de la organización.
- El sistema elaborado garantiza el alineamiento del sistema de competencias laborales con la estrategia organizacional de la empresa estudiada.

RECOMENDACIONES

- Evaluar periódicamente el desempeño de los jefes de brigadas de soldadura, a fin de realizar los ajustes y adecuaciones necesarias al perfil de competencia elaborado.
- Elaborar el perfil de competencias al resto de los jefes de brigadas, adecuando el perfil elaborado con las competencias técnicas propias de los diferentes tipos de brigadas y las misiones a cumplir, dando prioridad a las que tienen como misión la ejecución de la actividad de mantenimiento y montaje.
- Elaborar un procedimiento para la evaluación del desempeño de los cargos que clasifiquen en la categoría ocupacional "dirigente", que tenga como base el perfil de competencias aprobado para cada cargo en cuestión.
- Dar continuidad al proceso de evaluación del nivel de integración del proceso de gestión del capital humano con el resto de los procesos empresariales, a través de las encuestas de satisfacción del cliente interno y la medición del indicador del Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa NISDE.
- Revisar y hacer las adecuaciones a la ficha del proceso de gestión del capital humano, sobre la base de la introducción de los perfiles de competencias en el resto de los subprocesos.
- Modificar el actual sistema de Evaluación de Desempeño, incluyendo la evaluación de los

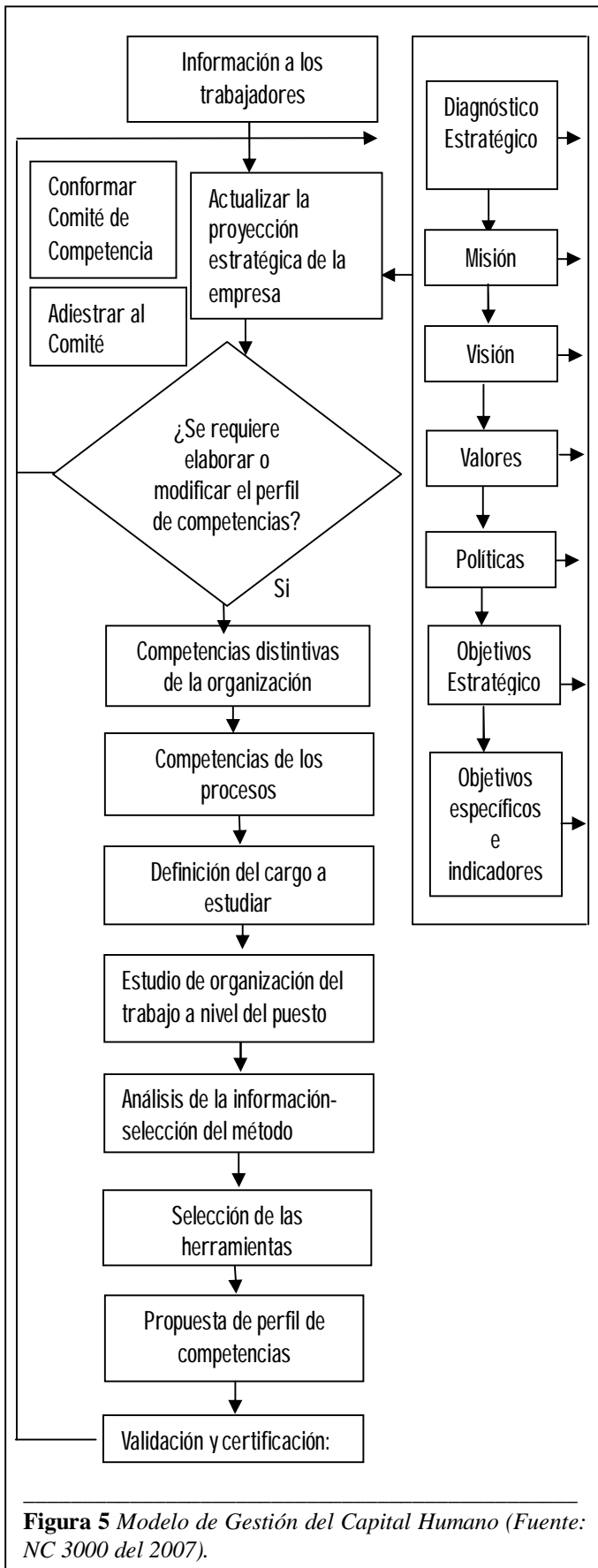



Figura 5 Modelo de Gestión del Capital Humano (Fuente: NC 3000 del 2007).

resultados mensuales, a fin de incorporar la evaluación de las competencias laborales.

- Incluir los temas relacionados con las competencias laborales dentro del programa de cursos diseñado para los dirigentes y mandos intermedios. 

REFERENCIAS

1. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN) (Cuba). *Normas Cubanas 3000, 3001, 3002: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*. Cuba:
2. CONSEJO DE ESTADO (La Habana). *Decreto Ley 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión empresarial Cubano*. Agosto 2007. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2007.
3. CONSEJO DE MINISTROS (La Habana). *Decreto No.281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión empresarial Estatal*. 2007. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2007.
4. MORALES CARTAYA, A. *Capital Humano: hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Editorial Política, 2009.
5. ALONSO SUÁREZ, C. "El Liderazgo y la Inteligencia Emocional". En: *Conferencia III Taller de Inteligencia Organizacional y Gestión Empresarial* (Ciudad de La Habana: III U Ciencia, 2007).
6. CHIAVENATO, I. *Administración de Recursos Humanos*. 3a Ed. México: Mac Graw-Hill, 1988.
7. CUESTA SANTOS, A. *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos*. La Habana: Editorial Academia, 1999.
8. ALFONSO ROBAINA, D. "Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa". Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, 1-100.
9. MERTENS, L. *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: CINTERFOR/OIT, 1996.
10. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN) (Cuba). *NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*. Cuba.

