

## APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. CASO DE ESTUDIO EN EMPRESAS DE LA CONSTRUCCIÓN PERTENECIENTES A LA PROVINCIA DE PINAR DEL RIO.

DRA. ILEANA HERNÁNDEZ DARIAS

GECYT, Cuba,

[ileana@gecyt.cu](mailto:ileana@gecyt.cu)

DRA. DIANA SALAZAR FERNÁNDEZ

GECYT, Cuba,

[diana@gecyt.cu](mailto:diana@gecyt.cu)

MSC. MARGARITA RODRIGUEZ ARIOSIA

GECYT, Cuba,

[margara@gecyt.cu](mailto:margara@gecyt.cu)

### RESUMEN

La gestión del capital humano, con enfoque sistémico y a través de procesos, se afirmó como 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 las empresas cubanas. 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 como el procedimiento seguido contribuyó a la certificación de dicha norma por parte de varias empresas.

### Palabras Claves:

Capital humano,

Sistema de gestión integrada del capital humano,

Aprendizaje organizacional,

Gestión del conocimiento,

Redes de conocimiento.

### Abstract

The management of human capital, systems approach and through processes is a very important factor in the Cuban organizations today, for only through people may realize the organizational change project pursued in Cuban enterprises. The integrated management of human capital, has established it self as Norma Cubana NC-3001: 2007, only one of its kind in the world. The article presents the experience of implementing the integrated management systems of human capital for deployment in enterprise groups in improvement that interact through processes of organizational learning and from an innovative dimension, interpreting the logic of conversion of knowledge. The results show the procedure followed contributed to the certification of such a standard by several companies.

**Keywords:** Human capital, human capital integrated management system, organizational learning, knowledge management, knowledge web.

## 1. INTRODUCCIÓN

En Cuba existe una necesidad social de elevar la eficiencia económica, parte importante de este reto se fundamenta en el mejoramiento de los procesos en las organizaciones, en función de optimizar el trabajo vivo. En este sentido, se realizan estudios sobre la gestión efectiva del capital humano, Morales (2009); Faloh (2008) y Cuesta (2015) en sus investigaciones mostraron la inexistencia de un sistema orgánico, integrado por procesos de la gestión del capital humano en las empresas cubanas. Como resultado de estos estudios se diseñó y documentó el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) en la familia de normas cubanas, NC 3000-3001-3002: 2007 y para las empresas perfeccionadas se incorporó como uno de los capítulos del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE).

Las normas cubanas sobre el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y el Reglamento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, en su capítulo VII, significan un aporte tecnológico dirigido a la mejora de la gestión de las personas en las organizaciones cubanas y es necesario promover su implementación y colectivizar las experiencias resultantes.

La teoría de la gestión del capital humano requiere ajustarse a las transformaciones que se están produciendo en las relaciones productivas, captar su esencia, explicitar y compartir información, en tecnologías portadoras de conocimiento relevante que hagan uso de enfoques innovadores para resolver problemas novedosos relacionados con la gestión de las personas y con la revalorización del conocimiento en el contexto actual.

Sin embargo el 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 un enfoque sistémico. En el informe del Proyecto no Asociado a Programa “Evaluación de la Consolidación del Perfeccionamiento Empresarial”, (2009) ejecutado conjuntamente por equipos del Grupo Ejecutivo del Perfeccionamiento Empresarial y la empresa Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT), se expuso como principal deficiencia que el 93% de las empresas evaluadas, no tenían el diseño del sistema de gestión de capital humano como establece el D 281 y la NC 3000:2007.

Tomando en cuenta la rápida obsolescencia del conocimiento, es preciso incorporar dinámicas de aprendizaje continuo, bien conectadas a la innovación, (Senge, 1990; Nonaka y Takeuchi, 1999); en las que cada vez, con mayor frecuencia, se recurre a las alianzas y la colaboración en redes. Koulopoulos T. y Frappaolo C. (2000) consideran que la gerencia del conocimiento depende menos de la cantidad de información que del número de conexiones que unen la información y las personas. Se deduce que no es conveniente introducir nuevos paradigmas organizacionales sin vincularlos a procesos de aprendizaje organizacional que incrementen las capacidades de los trabajadores y de la organización en su conjunto.

Sin embargo, el nivel alcanzado para socializar y desarrollar un espacio de colaboración e interacción entre los estudiosos y gestores del capital humano de las organizaciones cubanas no se reconocía como suficiente, por lo que se necesitaba crear medios y herramientas para alcanzar estos fines (Hernández I., Salazar D. y Rodríguez M., 2010). En los resultados de la segunda encuesta nacional sobre la actividad de innovación (2005) se expresaba que de una muestra de 600 organizaciones cubanas, el 59% reconocían niveles bajos de cooperación entre las empresas con el sector científico y las instituciones que desarrollan actividades de interfase y que sólo un 1 % estimaba que la infraestructura de la organización favorecía la gestión del conocimiento y la información.

Por todo lo anteriormente expresado nos propusimos diseñar una tecnología de aprendizaje organizacional con vistas a la implementación del SGICH en grupos de empresas que actuando en red pudieran incrementar su desempeño empresarial.

## 2. METODOLOGÍA

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 las relatorías correspondientes a los encuentros presenciales de la comunidad de la Red Capital Humano, de los contenidos y las intervenciones orales, las encuestas de opinión, las boletas de inscripción con los datos de los participantes. Así como las técnicas de grupos: video debates, presentación de ponencias y discusión de sus contenidos en torno a problemas.

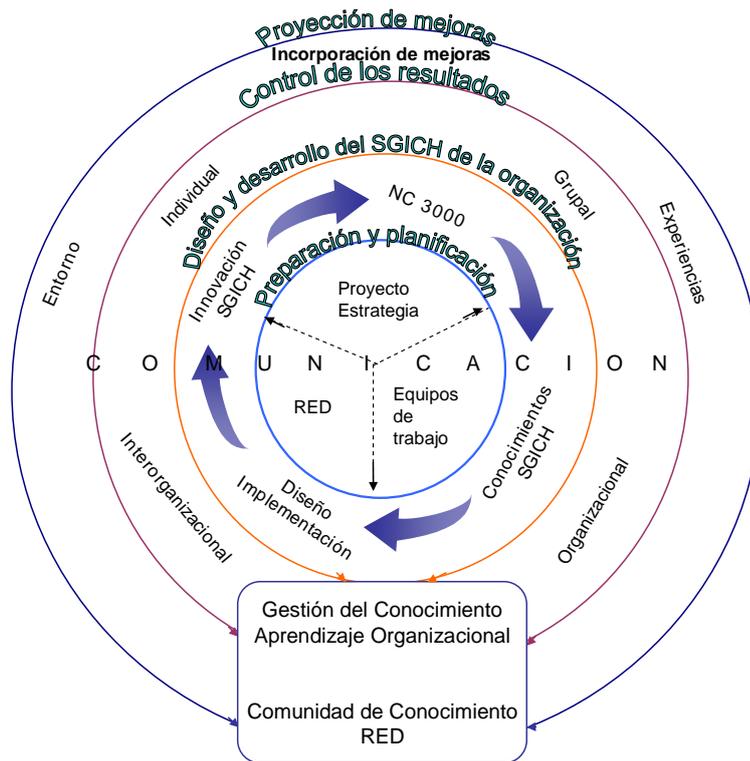
Se desarrolló una tecnología con su procedimiento para propiciar la difusión de los conocimientos sobre el SGICH a través de la Red Capital Humano, que se fundamenta en un modelo teórico y toma como pilares el aprendizaje organizacional y los procesos de innovación con vistas a facilitar el proceso de implantación del SGICH en grupos empresariales. El procedimiento consta de varias etapas que se explican en el trabajo.

### **Desarrollo del estudio**

La tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del SGICH en grupos de empresas se explica a través de un modelo y de su procedimiento.

El modelo de aprendizaje organizacional para la implementación del SGICH se diseñó para ser aplicado en grupos empresariales o grupos de empresas a fin de generar comunidades de conocimientos y aprovechar las mejores prácticas. La figura 1 muestra los componentes esenciales del modelo, refleja la estructura de relaciones y representa el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional para la implementación del SGICH. Las principales características del modelo están dadas en la estructuración de un núcleo soportado en un proyecto estratégico, la conformación de los equipos de trabajo y la red. El flujo del conocimiento temático para la implementación del SGICH se manifiesta en la dimensión ontológica desde lo individual, grupal, organizacional e interorganizacional resultando en una comunidad de conocimiento.

*Figura 1. Expresión gráfica del modelo del proceso de aprendizaje organizacional para la implementación del SGICH.*



El desarrollo cíclico del modelo se revela en el principio de la mejora continua a través de todo el proceso del aprendizaje organizacional sobre el SGICH, donde la comunicación y la utilización de redes y equipos de trabajo se expresan transversalmente como elementos catalizadores de la gestión de conocimiento.

El procedimiento de la tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del SGICH se desarrolla en cuatro etapas; desde que se estructura el proyecto y se establecen las pautas de actuación necesarias, hasta la aplicación de las mejoras que permitirán alcanzar un nivel superior en el desarrollo cíclico del aprendizaje organizacional (AO).

En la figura 2 pueden apreciarse gráficamente las etapas del procedimiento de aprendizaje organizacional para la implementación del SGICH y las actividades que lo componen.

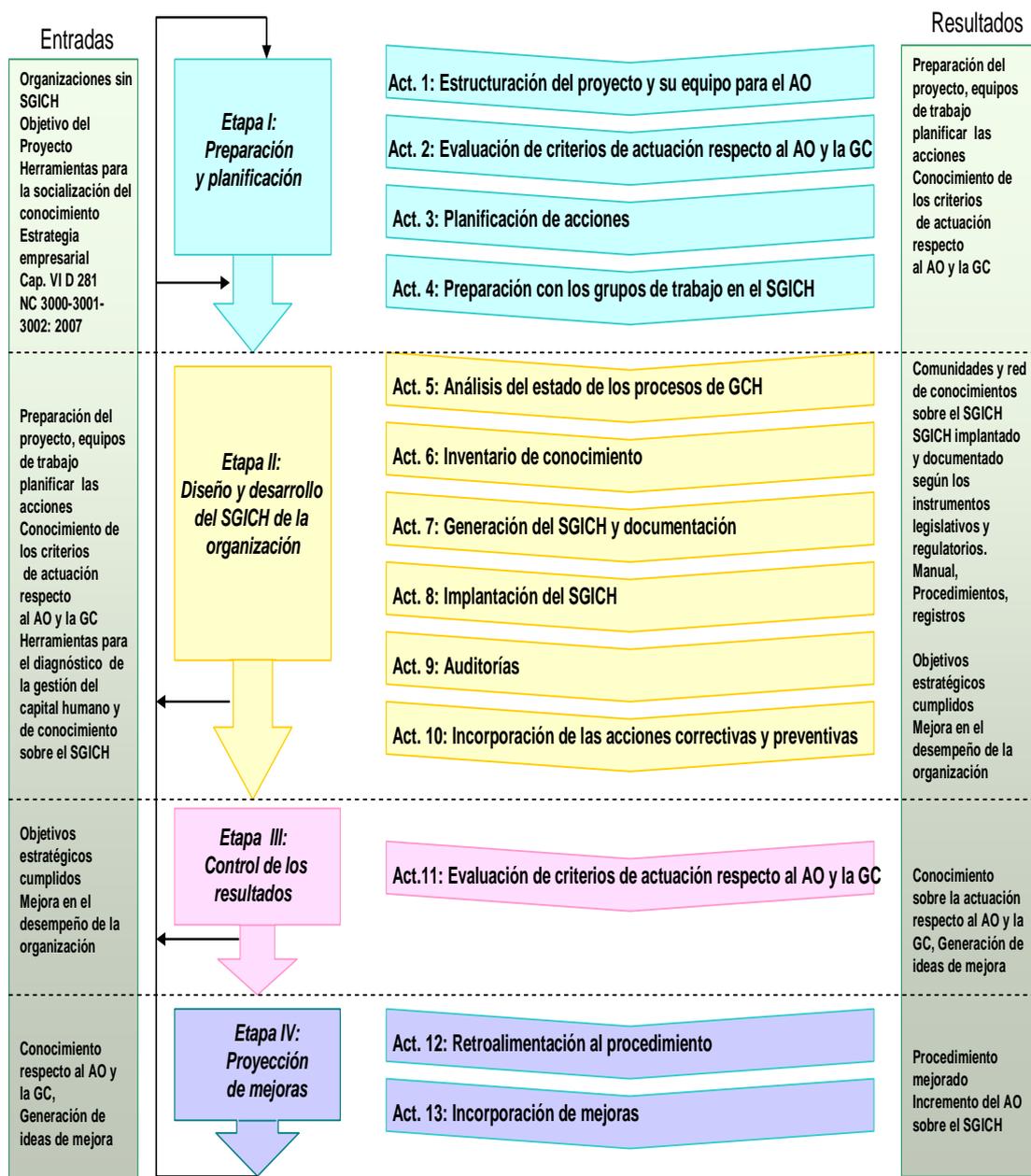


Figura 2. Procedimiento de la tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del SGICH.

La aplicación de la tecnología exige el cumplimiento de la premisa compromiso de la alta dirección descrita en la tabla 1. Se toman como referencia, para evidenciar este aspecto, las exigencias establecidas en la NC ISO 9001:2008 según los criterios siguientes: a) comunicar a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios, b) establecer la política de gestión del capital humano, c) asegurar que se establecen los objetivos de la gestión del capital humano, y d) asegurar la disponibilidad de recursos.

### 3. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL CON VISTAS A LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGICH EN EL GRUPO DE EMPRESAS DEL GECONS

La experiencia del Grupo Empresarial de la Construcción (GECONS) de la provincia de Pinar del Río se presenta como aplicación de la tecnología de aprendizaje organizacional con vistas a la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano.

Las empresas del grupo empresarial de la construcción de Pinar del Río pertenecen al sector de los servicios constructivos e ingenieros, con un alto valor añadido en las producciones y servicios que se brindan, a partir de nuevas inversiones, mantenimientos, remodelaciones y/o reacondicionamientos que se realizan en diferentes sectores como el turismo, la salud y viviendas para damnificados por los huracanes.

La premisa que establece el modelo se cumplió en todas las organizaciones del GECONS; a esto aportó la participación como parte del proyecto “Estrategia de gestión de capital humano y su papel en la eficiencia empresarial”. Se adoptó 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. A continuación se refieren las actividades y acciones realizadas en cada una de las etapas:

#### **Etapas I: Preparación y planificación**

Las actividades que se ejecutaron en esta etapa son las siguientes:

##### **1.1. Estructuración del proyecto y su equipo para el aprendizaje organizacional**

Articulados en un proyecto de investigación y desarrollo para impulsar el aprendizaje organizacional con vistas a implementar el SGICH en el GECONS se crearon grupos de trabajo conformados por un grupo consultor de GECYT, profesores de la universidad “Hermanos Sainz”, y especialistas y directivos de las áreas capital humano, calidad y perfeccionamiento de las empresas del GECONS. Se definen las organizaciones que se integrarán conformando una red como aparece en la Figura 3.

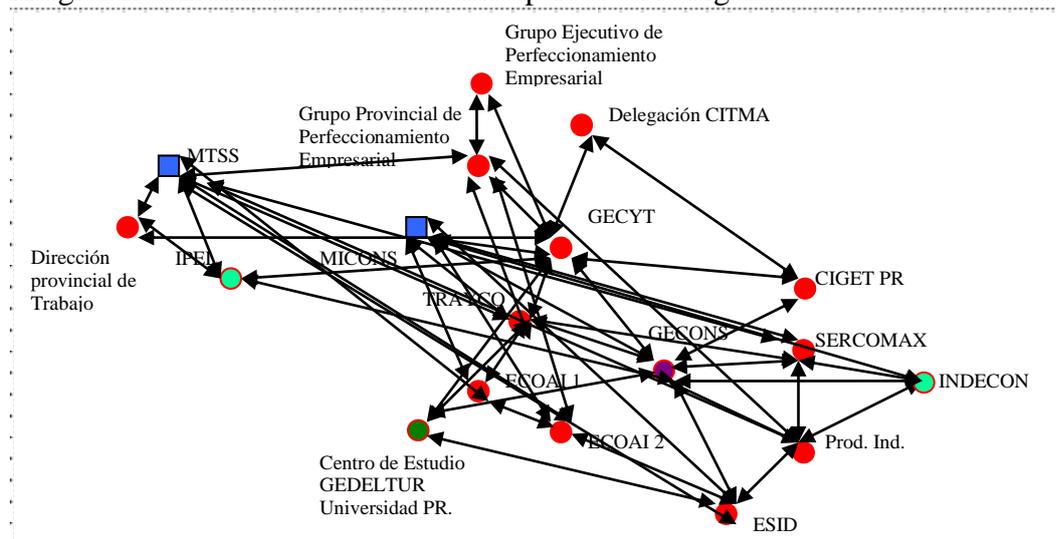


Figura 3. Red de conocimiento entre las empresas del GECONS y otras entidades de la provincia para la implementación del SGICH.

De esta forma se afianzó la visión interdisciplinaria y la posibilidad de integración de la implementación del SGICH con otros sistemas de la organización, así como minimizar el riesgo a generar acciones o documentos repetidos. Se definieron las responsabilidades de cada uno de los participantes y se seleccionó a los coordinadores. El GECONS con sus empresas se integró como un foco verticalizado de grupo empresarial a la comunidad de la red capital humano. Los ejes temáticos se orientaron hacia el modelo del SGICH, las NC 3000:2007 y muy específicamente hacia los requisitos del SGICH.

Las empresas del GECONS contaban con algunas herramientas informáticas que le permitían almacenamiento y el intercambio de conocimientos para el aprendizaje y que en este caso fueron utilizadas para el desarrollo del proyecto, ellas son:

- Intranet: por la que se socializa toda la información científico – técnica que se recibe de diferentes instituciones, entre los que se encuentran el MICONS, GECYT y el MTSS.
- Boletín de capital humano: donde se reflejan los indicadores que miden eficiencia y eficacia de la gestión del capital humano.

Se utilizaron, además de las herramientas de almacenamiento y transferencia de información ya establecidas en el GECONS las siguientes aportadas por la Red CH:

- Web: [www.gecyt.cu/redcapitalhumano](http://www.gecyt.cu/redcapitalhumano)
- lista de distribución: [capitalhumano@gecyt.cu](mailto:capitalhumano@gecyt.cu)
- Boletín digital Red Capital Humano

## **1.2. Evaluación de criterios de actuación respecto al aprendizaje y la gestión del conocimiento**

Se aplicó la técnica Marco de trabajo de Cinco Competencias y se determinó por los grupos de trabajo que la actitud respecto al aprendizaje y la gestión del conocimiento en las empresas del GECONS se presentaba en diferentes niveles.

Tanto el área de intercambio de conocimientos y aprendizaje, como el de estrategia de desarrollo se percibieron en el nivel 2, esta última depende en gran medida de la cultura de la alta dirección para asimilar el cambio hacia nuevos enfoques de gestión organizacional basados en la gestión del conocimiento. Se trazó como prioridad fortalecer los mecanismos de colaboración y la práctica de intercambio de conocimiento y aprendizaje con la intención de demostrar a la alta dirección los beneficios de estas experiencias, en ellos se encuentran las principales oportunidades de mejora. Ninguna organización alcanzó el nivel 5 (máximo) en alguna de las áreas de la matriz.

Los grupos de trabajo analizaron diferentes repositorios de información relacionada con la gestión del capital humano que no se aprovechaban lo necesario como son las siguientes:

- Banco de soluciones generalizables: confeccionado a partir de las soluciones presentadas en las ediciones anteriores del Forum de Ciencia y Técnica del organismo.
- Base de datos con las ponencias del Forum: a la cual tienen acceso todas las áreas para que puedan utilizarla en la solución de problemas.
- Base de datos que incluye toda la legislación vigente en materia de gestión del capital humano.

## **1.3. Planificación de las acciones**

Tomando en consideración los resultados de las actividades anteriores y la proyección de las metas, se determinaron las prioridades para la acción inmediata y se elaboró el plan de acciones a seguir. El Taller se estableció como la forma presencial fundamental de socialización de conocimientos para la implementación del sistema.

#### 1.4.Preparación con los grupos de trabajo en el SGICH

Se realizaron las acciones presenciales y virtuales con los grupos de trabajo conformados por cada una de las empresas y se logró la participación activa del GECONS en el foco territorial de la red capital humano. De cada taller se elaboró una relatoría y su boletín para posteriormente socializarlos por la vía electrónica.

Los grupos de trabajo profundizaron en el estudio individual y colectivo de las NC 3000, desde el vocabulario hasta las interrelaciones de los procesos, además de la preparación para la utilización de las tecnologías asociadas a la implementación del sistema como la de diagnóstico. Se realizaron varias acciones formativas en las que se involucró a la universidad de la provincia de Pinar del Río.

### Etapa II: Diseño y desarrollo del SGICH de la organización

#### 2.1 Análisis del estado de los procesos de la gestión del capital humano

Los resultados del cumplimiento de las premisas del SGICH establecidas en la NC 3002:2007, se muestran en la Figura 4, evidencian el favorable comportamiento de las condiciones necesarias para implantar el sistema, sólo obtuvieron calificación media en los ítems referidos a la participación y las competencias de dirigentes y técnicos de GRH.

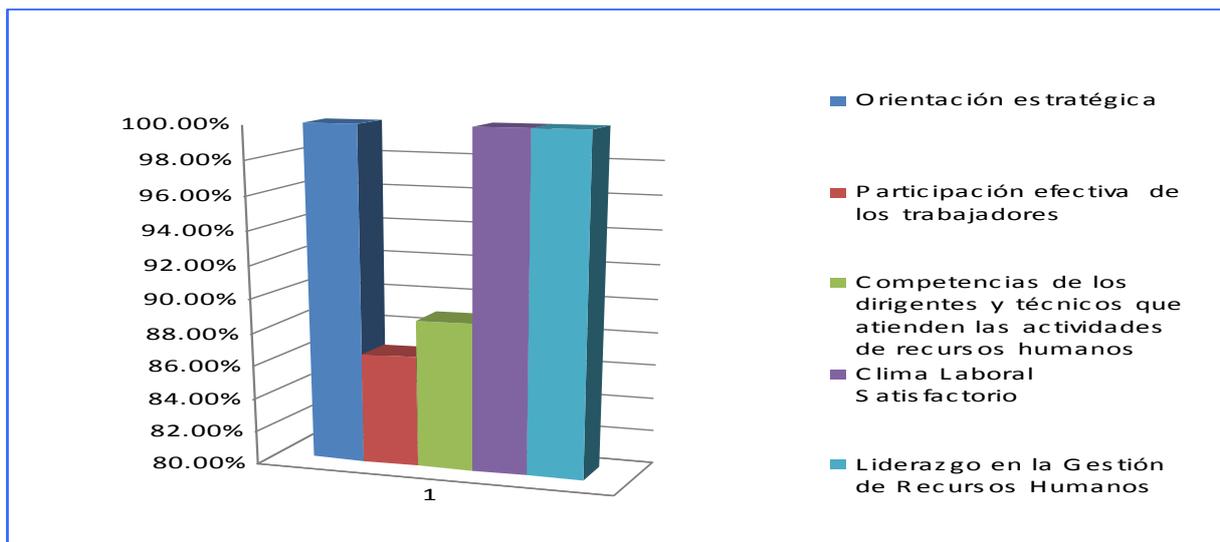


Figura 4. Cumplimiento de las premisas en GECONS. Fuente: Informe proyecto Implantación del SGICH.

Los resultados generales del análisis del estado de los procesos de la gestión a partir de la lista de chequeo de la tecnología del MTSS se pueden apreciar en la Figura 5. Estos resultados reflejan un nivel de integración externa alto, superior a 90 % en todas las empresas del grupo. Por otra parte el nivel de integración estratégica de la gestión del capital humano supera el 85 % en todas las empresas del grupo y la integración interna de los procesos mostró los porcentajes más bajos en las empresas Industria de Materiales y en la Constructora No. 1 con 73.3 y 83.3 respectivamente.



Figura 5. Resultados diagnóstico

Los resultados del análisis del estado de los procesos de la gestión del capital humano en las empresas del grupo, muestran en la Tabla 1 como los procesos de organización del trabajo y autocontrol del sistema son los que obtuvieron calificación inferior y sobre los que las empresas enfocaron la mejora en su gestión.

Tabla 1. Resultados del análisis del estado de los procesos de la gestión de la gestión del capital humano en las empresas del grupo.

Ítems de la lista de chequeo	Total	Alto	Medio	Bajo	% con respecto al total		
					Alto	Medio	Bajo
Premisas	133	115	18	0	86.46	13.53	0.00
Competencias Laborales	21	8	13	0	38.09	61.90	0.00
Organización del Trabajo	21	13	6	2	61.90	28.56	9.52
Selección e Integración	21	19	2	0	90.47	9.52	0.00
Capacitación y Desarrollo	21	15	6	0	71.42	28.56	0.00
Estimulación material y moral	21	14	7	0	66.66	33.33	0.00
Seguridad y Salud en el Trabajo	21	18	3	0	85.14	14.28	0.00
Evaluación del Desempeño	21	16	5	0	76.19	23.8	0.00
Comunicación Institucional	21	18	3	0	85.14	14.28	0.00
Autocontrol	21	10	9	2	46.61	42.85	9.52
Total de ítems	322	199	73	4	61.8%	22.67%	1.24%

Fuente: Herramienta de diagnóstico del SGICH (Melo, 2009).

En cuanto al análisis de los informes del cumplimiento de los indicadores estratégicos que complementen la caracterización del estado de los procesos de la gestión del capital humano se examinaron los principales indicadores de eficiencia de las empresas del GECONS y al cierre del 2008 se presentan los valores siguientes:

- Promedio de trabajadores 99%
- La productividad al 99,73 %
- Salario Medio al 96,91%
- Ingreso monetario /Valor agregado al 104%

De los informes de resultados de controles y de las actas de los consejos de dirección se analizaron otras dificultades de gestión relacionadas con el cumplimiento total de la demanda de fuerza constructiva en las obras.

## 2.2. Inventario de conocimientos

Se realizó el inventario de los conocimientos sobre los procesos del SGICH. 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 asocian 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.

## 2.3. Generación del SGICH y documentación

Los grupos de trabajo programaron acciones de formación y los siguientes intercambios en aras de la socialización de determinado conocimiento específico y relevante en la implementación del sistema. Los grupos de cada empresa presentaron los procedimientos del SGICH previamente escogido a partir de sus fortalezas como resultado del inventario de conocimientos y de todo el diagnóstico realizado y se seleccionaron los mejores para ser socializados de acuerdo a los indicadores definidos en el procedimiento. Emergieron las experiencias de las organizaciones como TRAYCO, ESID y ECOAI 2, las cuales pudieron presentar una noción holística de sistema, por la forma y contenido demostrada en la elaboración de todos los procedimientos con sus elementos e interconexiones entre cada proceso. Estas organizaciones mostraron un trabajo en equipo liderado por la alta dirección y con ellas se puso en práctica la técnica de asistencia de pares para que las demás empresas aprendan de la experiencia en el contexto donde se genera.

Cada organización elaboró el manual de gestión del capital humano con las políticas y sus objetivos, los procesos que conforman el SGICH y los procedimientos para la realización de cada uno de estos a partir de las secuencias de buenas prácticas socializadas en los espacios de intercambio. Las empresas del GECONS tienen implantado el sistema de gestión de la calidad y por lo tanto ya contaban con los procedimientos de control de los registros, de las auditorías internas del sistema, el control de las no conformidades detectadas y la ejecución de acciones preventivas y correctivas.

Así mismo se utilizó el análisis crítico a los procesos, el mapa de proceso de gestión del capital humano y la lista de evidencias del SGICH, los cuales fueron socializadas en los talleres, las comunidades de prácticas y por los medios electrónicos de comunicación como los boletines y las listas de distribución.

## 2.4. Implantación del SGICH

En esta fase del proceso se enfatizó en que en la práctica de gestión se actuara respetando los procedimientos y las acciones que fueron documentadas, dejando en los registros del sistema la evidencia de la marcha del proceso para permitir la trazabilidad.

En la implantación del SGICH participaron la alta dirección, el grupo de trabajo y los trabajadores al involucrarse en los estudios y darle seguimiento a su aplicación, además de que formaron parte de los análisis de resultados en las asambleas de trabajadores. En esta

etapa la clave fue la comunicación permanente por todas las vías y canales establecidos en la red, además del trabajo en equipos.

Por el análisis que se realizó de los resultados de aplicación de la matriz de impactos cruzados se consideró que el proceso de organización del trabajo y en las empresas se inició la implantación con estos estudios de la organización, por su elevado impacto y autonomía sobre el resto de los procesos (índice de motricidad igual a 1 e índice de dependencia 0,38) y respetando el principio de la integración efectiva de los trabajadores con la tecnología. El autocontrol se realizó parcialmente dirigido a la retroalimentación de la efectividad del estudio de organización del trabajo realizado. Este a su vez con la gestión de las competencias laborales atestiguó la conexión a la estrategia de la organización. Los grupos de trabajo fundamentalmente siguieron el orden referido en el procedimiento, aunque en procesos como la comunicación institucional, la capacitación y desarrollo y la selección e integración se manifestó desarrollo paralelo y concomitancia de acuerdo a las necesidades de cada organización, se utilizó como guía los mapas de conocimiento.

Un aspecto controvertido es la integración del SGICH con el resto de los sistemas de gestión empresarial, aún son reservados los avances en este tema en estas empresas, pues la propia legislación contribuye a la duplicidad de documentos. En este sentido la comunicación se reconoció como un elemento esencial al ser un proceso permanente que impacta y depende igualmente de los cambios que se introducen en el sistema. Se implementó como un proceso transversal y consustancial a toda la organización y se integró al sistema de comunicación reglamentado por el D 281 siendo evaluado desde el Control Interno y desde el proceso de Autocontrol al SGICH para su retroalimentación e incorporación en las acciones de mejora que impactan en el resto de los procesos del SGICH.

Esencial en implantación del SGICH, junto al contenido del conocimiento socializado, está 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 gestionando el cambio con perspectiva innovadora, la evaluación del 81% de los grupos o equipos de trabajo de las empresas del GECONS fueron evaluados como competentes.

Para medir la efectividad de la implantación del sistema de gestión integrada del capital humano se utilizaron los indicadores propuestos en el procedimiento, los resultados obtenidos en los años fueron positivos.

Los principales indicadores económicos de la gestión del capital humano a nivel de grupo empresarial mostraron un crecimiento al comparar su comportamiento en los años.

Cada organización evaluó la eficacia del cumplimiento de los objetivos 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.

Otro de los aspectos más fortalecidos en la gestión del GECONS como parte del SGICH es la planificación y el control de la fuerza de trabajo en las obras, aunque aún existen posibilidades de mejora con la determinación de la demanda que debe satisfacer el plan operativo mensual.

Los grupos de trabajo de las empresas del grupo de la construcción evaluaron el comportamiento del clima laboral. Los aspectos que se mantienen con calificación media son los relacionados con nivel de participación de los trabajadores en la dirección y proyección del trabajo de la empresa y la atención al hombre en varias empresas.

## 2.5. Auditoría

Cada organización planificó las auditorías internas que consideró necesarias, y se ejecutaron por los grupos de auditores internos que se formaron. Las auditorías internas se basaron en el procedimiento documentado para la planificación y la realización de auditorías del sistema de gestión de la calidad. En esta etapa, además, se efectuaron los cursos de formación de los auditores internos, los cuales se impartieron por consultores de GECYT en el grupo empresarial llegando a formarse un total de 26 auditores internos del SGICH.

Las auditorías externas (de segunda parte) se realizaron de conjunto los grupos gestores de las empresas y la dirección del grupo empresarial para establecer las auditorías cruzadas entre empresas del grupo.

Para realizar las auditorías internas y las externas se empleó la lista de chequeo de evidencias de cumplimiento de los requisitos de la NC 3001:2007 y como resultado de estas se entregaron los reportes con los hallazgos de auditorías.

Los resultados de estas auditorías en general 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.

La empresa TRAYCO luego de la auditoría por la ONN resultó ser la primera empresa en el país a la que se le otorgó la certificación de la NC 3001:2007. Además esta empresa alcanzó la certificación de los sistemas integrados de gestión, experiencia que se proyecta generalizar en el GECONS considerando las condiciones y el contexto específico de cada organización. Las empresas del grupo han implantado el SGICH y la ESID y la ECOAI 2 están avanzadas para dicha certificación.

## 2.6. Incorporación de las acciones correctivas y preventivas

Los informes de las auditorías internas y externas fueron los insumos de trabajo fundamentales que utilizaron los grupos de trabajo para introducir al sistema las acciones correctivas necesarias, además de incorporar el examen de los informes de análisis periódicos realizados por la dirección al cumplimiento de sus objetivos.

Las principales acciones correctivas y no conformidades se asocian a la necesidad de implementar el registro y examen crítico sistemático de los métodos existentes con el fin de mejorar la utilización eficaz de los recursos y establecer normas técnicamente fundamentadas y actualizadas con respecto a las actividades que se están realizando. También a tener localizadas todas las evidencias documentales de los estímulos implementados y otorgados, así como a realizar la integración de los sistemas, que sea posible, con vistas a evitar duplicidad de documentos, conflictos entre los sistemas que conforman la gestión integral de la empresa y facilitar el proceso de la auditoría interna, entre otros aspectos.

## **Etapas III: Control de los resultados.**

### 3.1 Análisis de los indicadores de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional.

Se evaluó esta actividad por la aplicación del marco de trabajo de cinco competencias y se pudo apreciar el comportamiento de los criterios de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional.

Todas las empresas del grupo reflejaron incrementos en los criterios de actuación evaluados. Los avances mayores se observan en los mecanismos de colaboración y en la captura y almacenamiento de conocimiento. En cuanto a las técnicas de gestión, aunque se mantuvieron en el nivel 3, se aprecia una transición hacia un nivel superior. En la Figura 6 se puede apreciar la comparación de los resultados antes y después de la aplicación del procedimiento en las empresas.

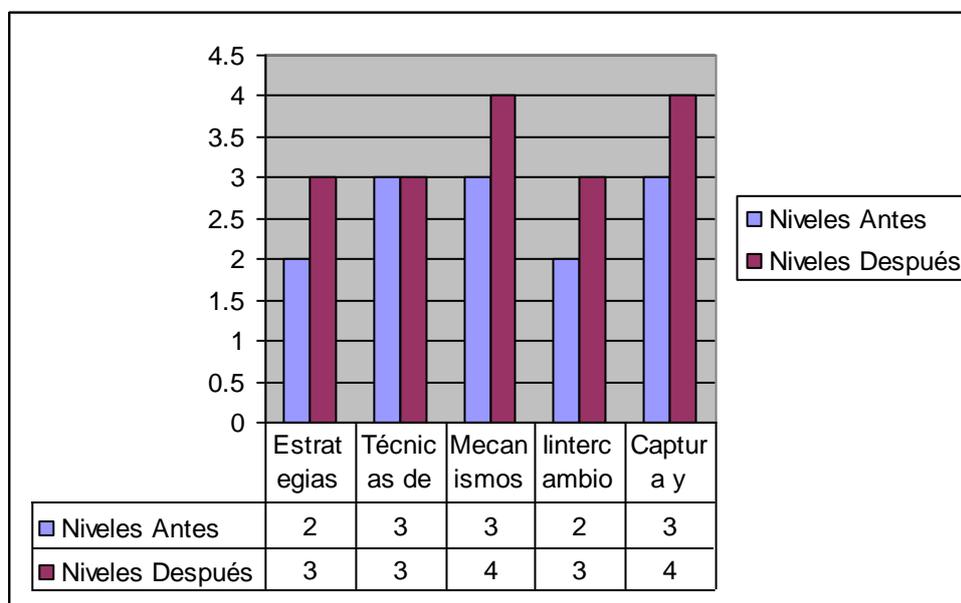


Figura 6. Criterios de actuación respecto al AO y a la gestión del conocimiento evaluados antes y después de aplicar el procedimiento de AO para la implementación del SGICH.

#### Etapa IV: Proyección de mejora

##### 4.1 Retroalimentación al procedimiento

Los resultados obtenidos del control realizado en la etapa anterior mostraron la necesidad de aplicar y consolidar en el Grupo y todas sus empresas estrategias de aprendizaje continuo para extender al resto de los procesos organizacionales las experiencias del procedimiento aplicado. Los criterios de los grupos de trabajo de las empresas del GECONS se centraron en mejorar los mecanismos de transferencia de conocimientos internos entre las empresas y lograr mayor intercambio y visibilidad de los resultados en el sector.

##### 4.2. Incorporación de las mejoras.

Las empresas por la planificación realizada han avanzado en esta fase en lo que respecta a la mejora de las intranets de cada empresa y en la realización sistemática de talleres de intercambio de experiencias entre las UEB para socializar las mejores prácticas y lograr consolidar lo alcanzado en la implementación del SGICH fortaleciendo el apego a lo documentado en los procedimientos. Además se trabajó en fortalecer la preparación técnica de los gestores de capital humano en el manejo de las tecnologías informáticas y de colaboración en red.

Indicadores	% de cumplimiento con respecto al plan en los años	
	2008	2009
Promedio de trabajadores	99,53	101,4
Productividad	102,8	108,4
Salario medio	97,67	107,2
Valor agregado bruto	102,8	110,7

## CONCLUSIONES

1. La aplicación de la tecnología diseñada de aprendizaje organizacional en las empresas que actuaron en red permitió desarrollar un espacio colectivo de transferencia e intercambio de conocimientos y tecnologías que posibilitó que un grupo de empresas lograran implantar su sistema de gestión integrada de capital humano y elevar su desempeño por los resultados alcanzados en indicadores de tales como la productividad, la correlación salario medio productividad y la mejora del clima laboral.
2. La articulación de las organizaciones en la red a través de espacios virtuales como la listas de distribución, la página Web, el boletín digital Red Capital Humano, los CD con video conferencias y multimedias, así como las formas presenciales de colaboración e interacción en tanto técnicas y herramientas de gestión de conocimiento y colaboración, permitieron una mejor comprensión y comunicación de las estrategias de conocimiento y aprendizaje.
3. Los procesos con mayor producción de conocimiento en las organizaciones son los de capacitación, idoneidad demostrada, evaluación del desempeño y entre los más carentes están son los de organización del trabajo, comunicación, y autocontrol, estos dos últimos son aspectos que los gestores de capital humano no reconocían formalmente incorporarlos sino que correspondían a otras áreas desarrollarlos.
4. Aún son reservados los avances en la integración del SGICH con el resto de los sistemas de gestión empresarial, en las organizaciones estudiadas, pues la propia legislación contribuye a la duplicidad de documentos.
5. Los resultados de las auditorías en general 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.
6. En la evaluación de criterios de actuación respecto al aprendizaje y la gestión del conocimiento, los avances mayores se percibieron en los mecanismos de colaboración, en el intercambio de conocimientos y aprendizaje y en la captura y almacenamiento de conocimiento.

## REFERENCIAS

- COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS. 2007. *Decreto No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal*. Gaceta Oficial de Cuba.
- Cuesta, A. (2015). “Chapter 3. Human Resource Management: Evaluation of Individual and Strategic Performance”, in *Human Resource Management Challenges and Changes*. New York: Nova Science Publishers ISBN: 978-1-63463-744-2.
- EMPRESA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA TECNOLOGÍA, GECYT, (2009). Informe de investigación: Evaluación de la Consolidación del Perfeccionamiento Empresarial en Cuba (EVACONPE). Proyecto no Asociado a Programa. La Habana
- Faloh, R. 2008. *Gestión del Conocimiento. Un nuevo enfoque gerencial*. La Habana: Editorial Academia.
- Grosser, T., Kidwell-Lopez, V., & Labianca, G. (2010). A Social Network Analysis of Positive and Negative Gossip in Organizational Life. *Group & Organizations Management*, 35 (2): 177-214
- Hernández, I. D.; Fleitas S.; Salazar, D. (2010) “La Red CH experiencia de gestión del conocimiento para el sistema de gestión integrada de capital humano en empresas cubanas”. *Revista Opción*. ISSN 1012-1587.
- Hernández, I. D.; Fleitas S.; Salazar, D. (2010) “Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial”. *Revista Ingeniería Industrial*. EISSN 1815-5936. No. 3-2010. VOL. XXXI.
- Koulopoulos, T.; Frappaolo C. (2000). *Smart. Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento*. Bogotá: Editorial Mc. Graw Hill Interamericana S.A.
- Morales, Alfredo (2009). *Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Editora Política.
- Nonaka, I. y Takeuchi H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Ciudad México: Ed. Oxford University Press, S.A.
- North, K. y Rivas, R. (2007). *Gestión del Conocimiento. Una guía para la empresa inteligente*. Libros en Red. [www.librosenred.com](http://www.librosenred.com).
- OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN, (2007). Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano 3000, 3001 y 3002. La Habana.
- Ramalingan, B. (2006). *Herramientas de Conocimiento y Aprendizaje: Una guía para organizaciones humanitarias y de desarrollo*. ODI.
- Rigby D. (2009). Bain & Company. *Herramientas de gestión y Tendencias 2009*. Consultado en [www.bain.com/tools/](http://www.bain.com/tools/)