

## LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN EMPRESAS CUBANAS Y SUS PARTICULARIDADES

Ileana Hernández Darías<sup>1</sup>

EMPRESA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA TECNOLOGÍA, CUBA

Sonia Fleitas Triana<sup>2</sup>

INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO "JOSÉ A. ECHEVERRÍA", CUBA

Diana Salazar Fernández<sup>3</sup>

EMPRESA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA TECNOLOGÍA, CUBA

### Resumen:

La gestión del capital humano, con enfoque sistémico y a través de procesos, es un factor muy importante en las organizaciones cubanas en la actualidad, pues sólo a través de las personas es posible materializar el proyecto de cambio organizacional que se persigue en las empresas cubanas; este sistema se ha establecido como norma cubana, NC-3000:2007, única de su tipo en el mundo. Se plantea como el objetivo general de este artículo analizar las particularidades del sistema de gestión integrada del capital humano, referenciado en las normas cubanas de la familia 3000:2007 y el papel de la red de capital humano como dinamizadora en el proceso de implantación de dichas normas por parte de las empresas.

**Palabras claves:** Capital humano, sistema de gestión integrada del capital humano, gestión del conocimiento, redes de conocimiento.

### INTRODUCCIÓN

La incorporación a la práctica cotidiana organizacional de nuevos enfoques y modelos de gestión, constituye una realidad defendida para lograr niveles superiores de efectividad y desarrollo en las organizaciones. La gestión organizacional con perspectiva estratégica, sistémica, innovadora y participativa es un reto para las organizaciones, considerando las condiciones actuales de constantes variaciones y profundos cambios sociales, económicos además de tecnológicos.

Asimilar estos paradigmas de gestión organizacional requiere innovaciones profundas en la forma de pensar y actuar de las personas, lo cual se puede alcanzar con el desarrollo y aplicación de modelos de gestión de capital humano que respondan a las demandas de valorización del conocimiento en las condiciones actuales.

---

<sup>1</sup> ileana@gecyt.cu / <sup>2</sup> sfleitas@ind.cujae.edu.cu / <sup>3</sup> diana@gecyt.cu

Las tendencias contemporáneas de la gestión de los recursos humanos se dirigen hacia enfoques sistémicos, proactivos, multidisciplinarios y participativos. Según el criterio de autores como Beer (1998), Alles (2000), Becker y otros (2002), Chiavenato (2004), Cuesta (2005), Morales (2009), la gestión de los recursos humanos demanda romper la parcelación de actividades, en contraposición con la vieja teoría Tayloriana, y consolidar la conexión estratégica y sistémica. En tal sentido, el papel de las personas en las organizaciones es reevaluado, se afirma que el conocimiento y las ideas son los auténticos artículos con valor en la nueva economía.

Entre los modelos de gestión de recursos humanos más divulgados en Cuba se encuentran los siguientes:

El modelo de Beer (1989), que se desarrolla a partir de una concepción estructurada en cuatro políticas que abarcan la gestión de recursos humanos, concebida como un sistema que integra todo lo relacionado con las personas, la organización y su entorno laboral. En el modelo de Beer la influencia de los empleados es considerada central y actúan sobre las restantes áreas o políticas de recursos humanos. El mapa desarrollado para significar el modelo posee un gran valor metodológico para el diagnóstico y proyección del sistema de gestión de recursos humanos, a través de las preguntas claves, ayuda a caracterizar cada uno de los aspectos del modelo. La dirección estratégica junto a la filosofía de la dirección juega un papel rector del sistema de gestión de recursos humanos pero no profundiza en los procesos de aprendizaje organizacional. La ausencia de la retroalimentación en este modelo fue resuelta con la propuesta de Cuesta (2005).

El modelo de Idalberto Chiavenato (1998) considera la gestión de recursos humanos como un sistema que consta de cinco subsistemas interdependientes, los cuales pueden desarrollarse en medidas distintas y modificarse de acuerdo con la situación imperante en cuanto a factores ambientales, organizacionales, humanos y tecnológicos. Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. La posibilidad de variar el alcance de los subsistemas de acuerdo a la necesidad es el aporte fundamental de este modelo; la flexibilidad se explica sobre la base de la necesidad de establecer para cada uno de ellos, políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de recursos humanos. Sin embargo la cualidad de gestionar los cambios organizacionales en la dinámica de los subsistemas no queda explícita.

El modelo de Harper y Lynch (1992), presenta la descripción de un grupo de actividades claves de la gestión de los recursos humanos en función de la optimización de los mismos. La satisfacción de la demanda de recursos humanos para la organización, se realiza mediante la ejecución del conjunto de activida-

des que se inician con el inventario del personal, la evaluación del potencial humano culminando con la auditoría y el seguimiento a la optimización de estos recursos. Todas las actividades del modelo se interconectan entre sí, además considera la comunicación y se aprecia su orientación con la estrategia empresarial pero sin profundizar en el rol protagónico de las personas.

En resumen, los modelos de gestión de recursos humanos, reconocidos internacionalmente, insisten en el carácter sistémico de la gestión de los recursos humanos y en la definición de políticas y actividades claves con vista a lograr el bienestar individual y social además de eficacia en la organización, Fleitas (2002).

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 (Faloh et al, 2004; Cuesta, 2005; Bulnes, 2007; Alhama, 2008 y Morales, 2009). Aunque el tema del diseño e implementación del sistema de gestión integrada de capital humano ha ocupado mayor atención en los últimos años en el sector empresarial cubano, se hace necesario generalizar las mejores experiencias. El enfoque a proceso, por ejemplo, ha ganado espacio en el estudio de la gestión humana como elemento transformador e innovador, al respecto Fleitas (2002) destacan la necesidad de la identificación de las interconexiones de las actividades y de la caracterización de los clientes de la gestión de los recursos humanos, a saber: el hombre, la organización y la sociedad.

La política de gestión de las personas en el contexto laboral está regida en Cuba, fundamentalmente, por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y para las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial se ha regulado por el Consejo Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM, 2007) en su Decreto Ley no. 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.

En Cuba, el concepto de capital humano se ha interpretado por la alta dirección de la revolución en correspondencia con el fundamento ideológico del sistema socialista. Al respecto Fidel Castro Ruz (2005) ha definido: "Capital humano implica no sólo conocimientos, sino también –y muy esencialmente– conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco". En este sentido existe en Cuba una voluntad política de la dirección del estado, que sigue una estrategia sobre la educación y el desarrollo científico en busca del objetivo del desarrollo humano integral y de una sociedad humanista basada en el conocimiento.

Sin embargo, se reconoce que no hay consenso aún en el uso de los términos; en consulta realizada a la tesis de doctorado de la autora Silvia Odriazola,

(2009), se advierte como resultado de la investigación su propuesta de sustitución de la categoría “capital humano” por “potencial humano”.

Asimismo, vale destacar que los trabajos y estudios desarrollados desde diferentes instituciones, tanto académicas, empresariales, como políticas, representando a los organismos del estado, buscan el progreso social sobre la base del desarrollo humano integral y la aplicación del conocimiento, que ha quedado estructurado en diferentes modelos desarrollados en el país.

#### *Modelos cubanos para la gestión del capital humano*

La necesidad de desarrollar modelos cubanos para la gestión del capital humano está asociada a que las empresas, en aras de mejorar su gestión, han asimilado sistemas foráneos, que no se corresponden con las realidades, necesidades y proyecciones de Cuba.

A continuación se presentan dos de los modelos que mayor difusión y aplicación han tenido en el contexto empresarial cubano para la implantación de un sistema de gestión del capital humano.

El modelo GRH DPC, cuyas siglas significan: gestión de recursos humanos, diagnóstico, proyección y control desarrollado por Cuesta (2005), ubica en el centro de sus subsistemas y políticas de recursos humanos a la persona a través de su educación y desarrollo. Provee una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional, con cuatro subsistemas de Gestión de Recursos Humanos (GRH): el flujo de recursos humanos, la educación y desarrollo, los sistemas de trabajo, y la compensación laboral, la misma se utiliza por estudiantes de la maestría de gestión de recursos humanos en sus investigaciones, proyectos y trabajos. Los aportes de este modelo están dados en las sucesivas investigaciones cubanas y a partir del contexto actual donde es “fundamental manejar bases de conocimiento ingenieril de diseño, técnico-económico-organizativo y de comportamiento humano de las organizaciones con el fin de facilitar el desarrollo de las estrategias de gestión” (Fleitas, 2002); este modelo tiene un enfoque funcional, se orienta orgánicamente a la estrategia empresarial, y a través de la tecnología de las tareas se esboza el enfoque a los procesos de la organización.

El modelo cubano de gestión integrada del capital humano, desarrollado por Morales Cartaya (2009), muestra las competencias laborales y la idoneidad demostrada, como factor de integración interna entre el conjunto de ocho módulos y externa con la estrategia empresarial. Se elaboró como resultado de una investigación del MTSS, que abarcó desde el año 2003 hasta el 2005 e involucró a más de 3000 organizaciones, en la que se expresa la importancia de aplicar en cada organización su propio sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH) de acuerdo con sus peculiaridades y necesidades para aportar al perfeccionamiento continuo del modelo.

Hoy el sistema de gestión del capital humano se integra orgánicamente al sistema de dirección y gestión empresarial, en el Decreto 281 del 2007, dictado por el Consejo de Ministros, así como se regula por el MTSS en sus disposiciones jurídicas y certificado por la norma cubana, NC 3001: 2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH).

No obstante en los estudios que el Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE) y la empresa Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT) han realizado sistemáticamente a las empresas que aplican el sistema de gestión y dirección (2009), se expresa que el 93% de las empresas no tienen el diseño del sistema de capital humano, no realizan los estudios de organización del trabajo (53%), se necesita capacitar a los directivos y trabajadores (54,5%) y se precisa la actualización de la documentación (87%) que corresponden a los sistemas que componen el decreto 281/07. En consecuencia, las empresas cubanas se encuentran enfrascadas en la implementación del SGICH, que ha reclamado el desarrollo de múltiples iniciativas en los diferentes organismos de la administración del estado y sus empresas, las cuales han sido compartidas y socializadas a través de la red nacional de capital humano (Red CH) que constituye una experiencia muy particular en el contexto cubano. Esta red ha contribuido a que los gestores de capital humano se sobrepongan a los paradigmas tradicionales de la gestión funcional, fragmentada en sus partes y desvinculada de la estrategia organizacional contribuyendo con ello a elevar la efectividad de las organizaciones.

Las investigaciones consultadas sobre la teoría y práctica de redes demuestran que en las ciencias sociales y en las empresas estos son conocimientos cada vez más recurrentes. Existe una amplia bibliografía al respecto (Borgatti, 2003; Sebastián, 2003; De Sousa, 2006; Viñes y Linares, 2009) en la cual se aprecia la tendencia de ser utilizado el concepto red, además de ser un instrumento de cooperación, colaboración y comunicación, como un modelo organizativo.

En tal sentido, este artículo tiene como objetivo analizar las particularidades del sistema de gestión integrada del capital humano, referenciado en las normas cubanas de la familia 3000:2007 y el papel de la red de capital humano como dinamizadora en el proceso de implantación de dichas normas por parte de las empresas.

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

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.

Métodos empíricos: Las fuentes principales de gestionar el dato y la información parten de las relatorías de los encuentros presenciales de la red capital

humano, de los contenidos y las intervenciones orales, las encuestas de opinión, boleta de inscripción con los datos de los participantes. Las técnicas de grupos: Video debates, presentación de ponencias y discusión de sus contenidos en torno a problemas.

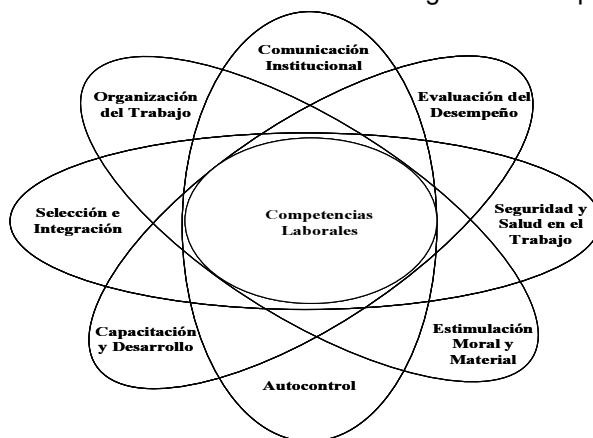
## DESARROLLO

Como resultado del análisis y la caracterización de la gestión del capital humano en las empresas cubanas se identificaron como particularidades del sistema de gestión integrada del capital humano, las normas cubanas de la familia 3000:2007 y el papel de la red de capital humano como dinamizadora en el proceso de implantación de dichas normas por parte de las empresas.

### *Normas cubanas de la familia 3000, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*

En el año 2007, la Oficina Nacional de Normalización (ONN) aprueba las normas cubanas de la familia 3000, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (NC-3000-Vocabulario, NC-3001-Requisitos, NC-3002-Implementación) que contienen el modelo cubano de gestión integrada de capital humano.

Figura 1. Módulos del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano



Fuente: ONN (2007).

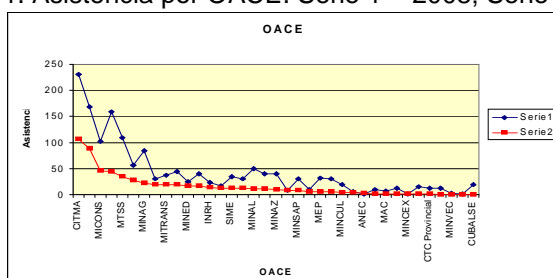
Estas normas fueron elaboradas por el Comité Técnico de Normalización NC/CTN 110, compuesto por veinticinco entidades entre organismos, organizaciones e instituciones nacionales y constituyen una experiencia cubana muy particular en el marco de las normas de gestión organizacional reconocidos por los órganos de normalización internacionales.

Las NC de la familia 3000, luego del análisis de la gestión del capital humano realizado a través de la experiencia de implantación del SGICH, se reconocen como una referencia para las empresas cubanas que aspiran a elevar el desempeño de su capital humano y por ende su aporte a la sociedad. La RED CH una experiencia de gestión del conocimiento sobre el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

Con el objetivo de difundir el conocimiento relacionado con la tecnología de implantación del SGICH que se presenta, se gestó en Cuba desde el año 2007, la Red Capital Humano (Red CH), la cual cuenta con 1020 miembros entre gestores, estudiosos, empresarios y académicos de la gestión del capital humano.

La Red CH es una red social y temática en función de fortalecer el sistema de gestión integrada de capital humano en el contexto cubano, además de enriquecer el estado del arte y desarrollar competencias profesionales y emocionales. La gestión de conocimiento (GC), como enfoque gerencial, es uno de los ejes principales de la Red Capital Humano, (red social + GC + temática en SGICH); en esta red se trabaja en dos dimensiones: horizontal, por provincias y municipios y, otra vertical: en los organismos de la administración central del Estado (OACE), sus dependencias subordinadas, las universidades (ver gráfico 1)

Gráfico 1. Asistencia por OACE. Serie 1 = 2008; Serie 2 = 2007



Fuente: Salazar Fernández D. et al, 2008).

Las formas organizativas empleadas para la gestión del conocimiento en la aplicación del modelo han sido: talleres, encuentros, comunidades de conocimientos, circuitos de innovación, además de las formas organizativas virtuales Web [www.gecyt.cu/redcapitalhumano](http://www.gecyt.cu/redcapitalhumano), lista de distribución, [capitalhumano@gecyt.cu](mailto:capitalhumano@gecyt.cu) y el boletín digital Red Capital Humano.

Esencial en la gestión del conocimiento sobre el SGICH, es que junto a su contenido esta la forma en que se gestiona. El conocimiento se ha estructurado en procedimientos, tecnologías, técnicas, algunos de ellos son: la tecnología del diagnóstico del SGICH, la lista de evidencias y los requisitos para la categoría entidad en aprendizaje permanente.

Las formas organizativas presenciales de la RedCH se han estructurado en talleres provinciales, encuentros con organismos e instituciones y comunidades de conocimientos, abarcando las catorce provincias y los municipios Isla de la Juventud y Moa. La relación de las acciones presenciales desarrolladas por la RedCH desde el año 2007 hasta la fecha puede observarse en la tabla 2.

Figura 2. Levantamiento de la Red CH en cada provincia del país



Fuente: Salazar Fernández, 2008).

Tabla 1. Relación de las acciones presenciales desarrolladas por la RedCH

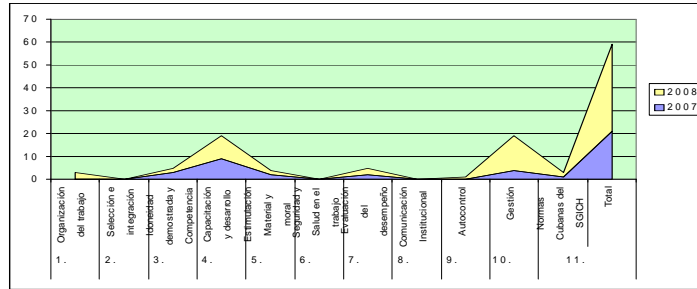
Acciones presenciales	Cantidad de acciones	Participantes
Talleres provinciales	17	1967
Comunidades de conocimiento	4	350
Encuentros con OACE	21	830
Encuentros con universidades	10	201
Encuentros nacionales	2	528
<b>Total</b>		<b>3876</b>

Fuente: Informe PNCT Tecnología Gestión del Conocimiento del SGICH.

En diferentes encuentros y talleres organizados por la Red CH se realiza el inventario de los conocimientos existentes en la práctica organizacional sobre los procesos del SGICH, mostrándose el siguiente gráfico donde se refleja la cantidad de ponencias presentadas en dichos talleres sobre cada uno de los procesos. Las temáticas sobre la capacitación, desarrollo y temas generales sobre la gestión organizacional fueron los más abordados y debatidos. La seguridad, la salud en el trabajo y la comunicación institucional fueron los de menor presencia en los paneles de experiencias.



Gráfico 2. Cantidad de ponencias presentadas por módulos del SGICH

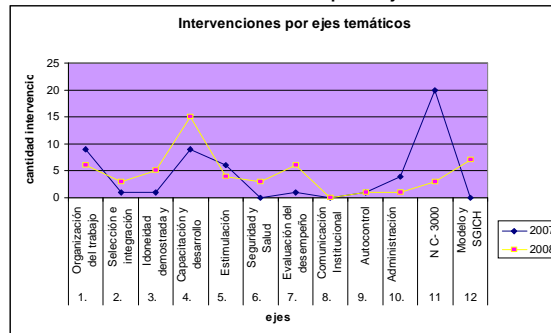


Fuente: Salazar Fernández et al (2008).

El análisis de las intervenciones y preguntas realizadas en los talleres y comunidades de conocimiento con respecto a los doce ejes temáticos ha arrojado el siguiente comportamiento:

- Los ejes temáticos con mayor número de intervenciones fueron: capacitación y desarrollo, estimulación material y moral, organización del trabajo
- El eje temático en que no hubo intervenciones fue: comunicación institucional
- Los ejes temáticos en los cuales se hicieron preguntas (5 en total) fueron: selección e Integración, capacitación y desarrollo y NC-SGICH

Gráfico 3. Intervenciones por ejes temáticos



Fuente: Salazar Fernández et al (2008).

### *El impacto de la RedCH<sup>2</sup>*

El impacto de la RedCH y su contribución a la implantación del sistema de gestión del capital humano se puede concretar en los aspectos siguientes:

- Levantamiento de los focos de la red: 14 provincias, 2 municipios, 10 universidades y 16 grupos empresariales y OACES que permitió integrar a estudiosos y gestores del capital humano y tejer el entramado social que tributa a la gestión de sus conocimientos
  - Han sido certificadas por la NC 3001:2007 cuatro empresas en el país
  - Se encuentran en proceso de certificación un grupo de 6 empresas
- Presentación de resultados parciales en tres eventos internacionales; Info 2009; Congreso de Ingeniería y Arquitectura 2008; IBERGECYT 2008
- Editado artículo en el libro: "Las redes sociales del conocimiento". Libro digital. IBERGECYT (2008)
- Aprobados y financiados 2 proyectos nacionales de I+D para el desarrollo de la RedCH

### **CONCLUSIONES**

La situación actual en que se encuentra la gestión del capital humano en Cuba pone de manifiesto que se está transitando hacia una gestión con enfoque de procesos y mejoras continuas, proactivas, sistémicas y estratégicas pero que, no obstante, es necesario profundizar en los estudios de esta temática y difundir el conocimiento relacionado con los mejores resultados, de manera tal que se contribuya al desarrollo de la actividad desde una dimensión innovadora.

Las normas cubanas de la familia 3000 son una referencia para las empresas cubanas que aspiran a elevar el desempeño de su capital humano y por ende su aporte a la sociedad, además de constituir una experiencia cubana muy particular en el marco de las normas de gestión organizacional.

La Red CH se reconoce como un elemento dinamizador de la implantación del SGICH por favorecer la socialización de los conocimientos asociados al mismo y el logro de un mayor desempeño en las empresas, así como el desarrollo de competencias profesionales y emocionales entre gestores, estudiosos, empresarios y académicos de la gestión del capital humano.

---

<sup>2</sup> CITMA (2004: 14), "impacto; objetivo estratégico general al cual contribuye el programa de manera significativa luego de concluidas sus acciones y aplicados sus resultados, considerado de forma concreta, mediante la cuantificación estimada del cambio que se espera producir en el ámbito científico, económico, político, social, tecnológico, ambiental u otro que se considere".

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alhama Belamaric, R. (2008), *Capital Humano. Autorrealización y reconocimiento social*, Ciencias Sociales, La Habana.
- Alles M. (2000), *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*, Garnica, Buenos Aires.
- Becker B.; Huselid M.; Ulrich D. (2002), *Cuadro de mando de recursos humanos de la empresa*, Gestión 2000, S. A., España.
- Beer, M. (1989), *Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general. Texto y casos*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- (1998), *La transformación de la función de los RRHH: Eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo perfil estratégico*, El futuro de la dirección de recursos humanos de Dave Ulrich et al., Gestión 2000, España.
- Borgatti, S. (2003) Conceptos Básicos de Redes Sociales. [www.analytictech.com/borgatti](http://www.analytictech.com/borgatti) (consultado el 23-04-2008).
- Bulnes F. (2007), "Capital Humano", *Ponencia presentada en el Encuentro Internacional: Hacia una nueva dimensión del capital humano*, GECYT.
- Castro F. R. (2005), Discurso pronunciado por el Presidente de la República de Cuba, acto de la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, Teatro "Carlos Marx", La Habana.
- CECM (2007), *Decreto-Ley No. 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano*, La Habana.
- CITMA (2002) *Manual de procedimientos para la gestión de programas y proyectos*, Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente, Ciudad de la Habana.
- Chiavenato, I. (1998), *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Mc Graw-Hill, Madrid.
- (2004), *Gestión del talento humano*, Mc Graw-Hill, Madrid.
- Cuesta, A. (2005), *Tecnología de gestión de recursos humanos*, Academia, La Habana.
- Fleitas, S. T. (2002), *Recursos humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la gestión de los recursos humanos en el mundo*, Facultad Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría.
- Faloh et al, (2004), *Gestión del conocimiento un enfoque gerencial*, Academia, La Habana.
- Harper y Lynch (1992), *Manuales de recursos humanos*, La Gaceta de los Negocios, Madrid.
- Hernández, I. D.; Salazar D. Fleitas, S.; Rodríguez M. (2008), *Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial*, 14 Convención de Ingeniería y Arquitectura, La Habana.
- Morales, A. C. (2009), *Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*, Política, La Habana.

Odriazola, S. (2009), *Hacia una nueva concepción del llamado capital humano en Cuba*, Tesis para optar al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de La Habana.

ONN (2007), Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano, 3000, 3001 y 3002, La Habana.

Rifkin, S. (2000), *Comportamiento Organizacional, Teoría y práctica*, Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.

Salazar Fernández D.; Hernández I. D; Rodríguez. M. A. (2008), *Informe PNCT Tecnología Gestión del Conocimiento del SGICH*, [www.gecyt.cu/redcapitalhumano](http://www.gecyt.cu/redcapitalhumano).