



**ARTÍCULO ORIGINAL  
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

**Procedimiento para la mejora de la gestión del capital humano en empresas cubanas**

Procedure for improving the management of human capital in Cuban companies

Juan Antonio Mateo Rodríguez<sup>1,\*</sup> <https://orcid.org/0009-0005-1464-7061>.

Anicel García Rodríguez<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-4586-3139>

<sup>1</sup>Centro Universitario Municipal (CUM) de Cumanayagua, Universidad de Cienfuegos

\*Autor para correspondencia: [juanantoniomateorodriguez1990@gmail.com](mailto:juanantoniomateorodriguez1990@gmail.com)

**RESUMEN**

La investigación que se presenta tiene como objetivo proponer un procedimiento para la mejora del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano aplicable a empresas cubanas y cuyo propósito primario es el perfeccionamiento de la gestión estratégica empresarial entorno a los recursos humanos. El procedimiento propuesto, teniendo como referencia el criterio de diversos autores, la legislación vigente y el principio de mejora continua, consta de cuatro etapas y se proponen técnicas como la observación directa y las relativas al enfoque de procesos, la matriz Vester, método de expertos, matriz de impacto, análisis FODA, trabajo en equipo, revisión de documentos. El mismo, al incorporar herramientas estratégicas y cumplir la legislación vigente, contribuye a eliminar las limitaciones que se presentan hoy en el país para alinear estratégicamente la gestión del capital humano con las metas y objetivos de las organizaciones y las disposiciones puestas en vigor entorno al desarrollo local.

**Palabras claves:** procedimiento; gestión; capital humano; mejora; desarrollo local

**ABSTRACT**

The purpose of this paper is to propose a procedure for the improvement of the Human Capital Integrated Management System applicable to all Cuban enterprises and whose primary purpose is the improvement of the enterprise strategic management of human resources. The proposed

procedure, taking as a reference the criteria of various authors, current legislation and the principle of continuous improvement, consists of four stages and proposes techniques such as direct observation and those related to the process approach, the Vester matrix, expert method, impact matrix, SWOT analysis, teamwork, document review. By incorporating strategic tools and complying with current legislation, it contributes to eliminating the limitations that exist today in the country to strategically align human capital management with the goals and objectives of organizations and the provisions in force regarding local development.

**Key words:** procedure; management; human capital; improvement; local development.

Recibido:26/02/25

Aprobado:11/03/25

## Introducción

En la actualidad y particularmente en Cuba, se consolida cada vez más la apuesta por un desarrollo local como proceso orientado a la creación del mayor valor agregado posible a partir de las potencialidades de cada territorio, en función de las prioridades locales y de país y en beneficio de la calidad de vida de la población como principal beneficiaria de este proceso, lo que necesariamente está asociado al constante mejoramiento de la gestión estratégica de todos los procesos asociados a nivel de territorio [1].

La Resolución 29/2021, emitida por el Ministro de Economía y Planificación (MEP) de Cuba legisla las bases del desarrollo local en el país. Dicha norma resalta la necesidad de establecer las bases generales de organización del sistema de trabajo para la gestión estratégica del desarrollo territorial, a partir del diseño e implementación de estrategias de desarrollo sostenible, así como la gestión de la financiación del desarrollo local, que tiene como finalidad construir una nación soberana, independiente, socialista, democrática, próspera y sostenible y cuya fuente es el aporte a partir de los resultados económicos de las entidades. Estos elementos, a decir de Ruíz, Becerra y Pons [1] se respaldan explícitamente en los artículos 168 y 169 de la Constitución de la República de Cuba.

Entre los resultados esperados con la implementación de dicha normativa se encuentran:

- a) Un sistema de gestión, basado en la ciencia y la innovación, que articule los intereses nacionales y territoriales, en herramienta de

planificación municipales y provinciales, aprovechando los recursos endógenos, fundamentalmente.

- b) Desarrollo territorial dinamizado sobre la base de la gestión del conocimiento y la innovación, en las dimensiones económico-productiva, sociocultural, institucional y medioambiental, con impacto en la mejora de la calidad de vida de la población local y sobre la base de la gestión del conocimiento y la innovación.
- c) Enfoques de sostenibilidad, equidad e inclusión social y demográficos incluidos en las proyecciones de desarrollo.
- d) Desarrollo de capacidades relacionadas con conocimientos prácticos, técnicos, profesionales, gerenciales y herramientas para la reanimación productiva y de servicios, la recuperación de oficios, saberes populares y demás fuentes de potenciación del recurso humano.
- e) Sistemas articulados de innovación, formación y capacitación locales en función de las necesidades del desarrollo y que transversalicen todos los procesos de la economía y la sociedad local.

Por otra parte, la norma mencionada, establece dentro de las premisas: el liderazgo de los cuadros del territorio, la participación de los actores locales y la gestión del conocimiento. Además explica que, en aras de lograr un desarrollo municipal y avance sostenible, resulta vital los aportes de todos los actores radicados en el territorio, especial atención al sistema empresarial, a partir de sus bienes y servicios comprometidos con los diferentes destinos previstos en el Plan de la Economía y el Presupuesto, así como de otros elementos que se puedan aprovechar de ellos (tecnologías, recursos humanos, capacidades instaladas, financiamiento y materias primas que incluyan recursos ociosos, deshechos o residuos, entre otros) en función de su uso en nuevas producciones o servicios locales.

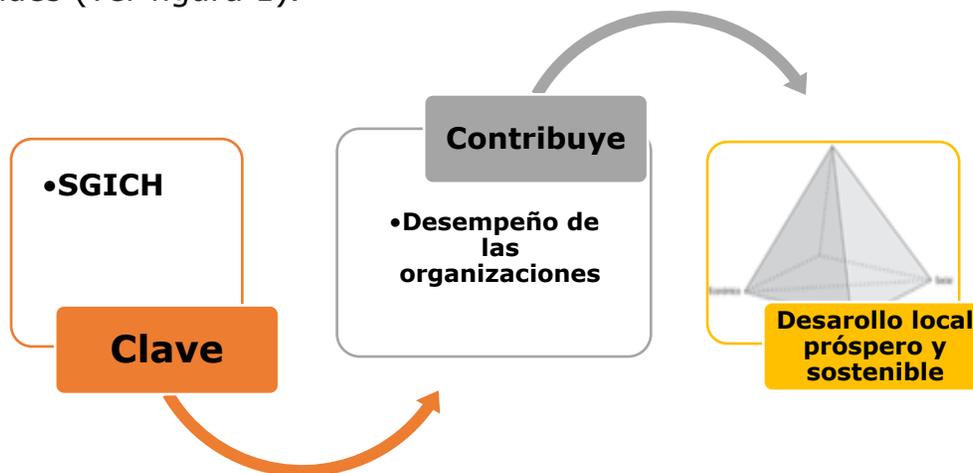
El análisis de la norma evidencia, en aras de una efectiva implementación, el rol protagónico que tienen las empresas en el proceso de cambio que supone el desarrollo local sobre la base de gestionar en el territorio el aprovechamiento de las potencialidades y recursos existentes. A tono con ello, Soto y Batista [2] afirman que la empresa estatal cubana es el eslabón fundamental de la economía, a ella corresponde articular los objetivos económicos y sociales en la continua construcción de la sociedad a la cual aspira Cuba hoy mientras que Ruíz, Becerra y Pons [1] señalan entre los actores claves para desarrollar el territorio a los empresarios. Afirman Mora y Martínez [3] que las empresas desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de los entes territoriales y así potencian el crecimiento y desarrollo del espacio en el que se asientan. De manera concluyente, se puede afirmar que la legislación cubana y el criterio de

los autores resalta que, entre los actores locales, los resultados de la gestión de la empresa cubana son de vital importancia.

Bajo este contexto, Nogueira, et al., [4] sostienen que el recurso humano representa uno de los factores más importante en la gestión empresarial, por tal razón los cambios estratégicos deben estar apoyados por los valores, actitudes y conducta de las personas, en virtud de promover el trabajo en equipo de forma efectiva, que permitan alcanzar los objetivos organizacionales.

Coincidiendo con Mateo y García [5] la gestión de recursos humanos (GRH) constituye una importante herramienta estratégica y un factor clave de éxito para enfrentar los retos a los que están expuestas las entidades de hoy día, y a su vez constituye la vía de materializar las estrategias de formación y desarrollo del capital humano, produciendo impacto sobre los individuos, los equipos de trabajo y sobre toda la organización. El capital humano es de gran importancia en las estrategias de la organización ya que permite identificar el papel clave que desempeñan los colaboradores en las tareas indispensables para el alcanzar el éxito; a medida que el capital humano es más capaz, sus labores se realizan con mayor eficiencia y se alcanzan las metas: una empresa es tan buena como lo sea sus empleados.

Al decir de Cuesta y Valencia [6] la mejora del desempeño empresarial es mejora humana a la vez. Es evidente entonces que la gestión del capital humano dentro de las organizaciones cubanas juega un rol determinante para alcanzar las metas propuestas en aras de impulsar las políticas de desarrollo local sostenible a partir de resultados superiores de las entidades (ver figura 1).



**Fig. 1** - Relación Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH) con el desarrollo local próspero y sostenible.

Fuente: Elaboración propia.

Un desempeño superior del trabajador implica mejores resultados para la organización y por tanto, aportes cualitativa y cuantitativamente superiores en la construcción de un desarrollo local próspero y sostenible

respaldado por indicadores de eficiencia y eficacia acordes con las metas estratégicas y la satisfacción de necesidades de distintas partes interesadas. La optimización de la Gestión del Capital Humano en el mundo actual es una cuestión imprescindible para alcanzar niveles superiores de eficiencia y ventajas competitivas dado el alto grado de desarrollo en el talento humano que se necesita. Las nuevas tecnologías han convertido a las personas dentro de las organizaciones en el factor decisivo para obtener tales logros. En correlación con los avances de la Gestión del Capital Humano (GCH), se deriva para el país la necesidad de hacer eficiente su economía y de desarrollar la capacidad competitiva.

El grupo NC 3000: 2007 constituyó en Cuba una guía y a su vez representó una ayuda para las entidades, al establecer la estructura sobre la que pueden diseñar su propio Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano compatible con otros sistemas de gestión [5]. A pesar de estar derogadas, en la actualidad, la empresa cubana las continúa utilizando como base y guía para poder diseñar su sistema de gestión de acuerdo con peculiaridades y necesidades propias y así permitir la integración interna y externa de los procesos de gestión de capital humano con la estrategia de la organización.

En el país, las organizaciones se encuentran en un proceso de cambio en la búsqueda de su eficiencia, inteligencia corporativa, y gestión e innovación tecnológica; esto implica que la gestión del capital humano es un factor decisivo en la competitividad, y requiere que se respondan verdaderamente tanto a las necesidades individuales de los trabajadores como de las propias organizaciones; por tanto, se hace cada vez más necesario elevar las competencias en el desempeño de las funciones.

Como expresan Mori y Bardales [7] gestionar el talento humano en las instituciones ha generado diversas dificultades. A pesar de que en la práctica cubana se logran resultados que tributan a lograr una gestión integrada de capital humano en correspondencia con la dimensión estratégica organizacional, autores como Rivero (2023), Mateo y García (2023), Bestard (2022), Sevilla, Velázquez y Turro-Breff (2019), Fernández (2016) señalan que se identifican un conjunto de aspectos vitales para la GCH en las entidades que deben ser perfeccionados para el cumplimiento de la legislación vigente sobre el tema. Resulta imprescindible el perfeccionamiento de la gestión, hoy con mayor inmediatez, debido a los objetivos proyectados en las normativas implementadas recientemente asociadas al desarrollo local y empresarial como parte de las transformaciones del modelo económico cubano.

Afirman Mateo y García [5] que en la mayoría de los casos se evidencia que se debe y puede actuar de inmediato, pues la mejora no depende de factores climatológicos, estado técnico de equipos e incumplimientos de los requisitos del cliente, sino fundamentalmente en procedimientos, normas e indicadores que tributan a la implantación de los SGICH que

responda al contexto actual y sus necesidades. Estos elementos traen consigo un nuevo enfoque de trabajo, por lo que se reafirma la necesidad de realizar estudios de este tipo, aplicando herramientas propias en la temática.

De esta manera, es necesario incurrir en nuevos diseños, metodologías y procedimientos que permitan la gestión y mejora de los procesos de capital humano en las organizaciones y por consiguiente a una mayor contribución al desarrollo local sostenible desde la gestión empresarial. Teniendo en cuenta estos elementos, el objetivo del trabajo se orienta a: proponer un procedimiento para la mejora del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano aplicable a las empresas cubanas y cuyo propósito primario es elevar la contribución de las organizaciones al desarrollo local a partir del perfeccionamiento de la gestión estratégica empresarial entorno a los recursos humanos.

## **Métodos**

Los diferentes métodos y técnicas que se asumen para la investigación parten del enfoque dialéctico-materialista; del tipo teórico, se utiliza el histórico-lógico, para conocer la evolución y desarrollo de la gestión de los recursos humanos dentro del contexto empresarial. El análisis-síntesis y el inductivo-deductivo con la finalidad de establecer la relación que existe los elementos analizados. Como método empírico son utilizados fundamentalmente la revisión y análisis bibliográfico, el cuestionario, la entrevista, la determinación del coeficiente de competencia de los expertos y el análisis documental. Se utilizan estadísticos de frecuencia para procesar la opinión de los expertos sobre el procedimiento y la prueba W de Kendall permite comprobar si hay comunidad de preferencia entre ellos.

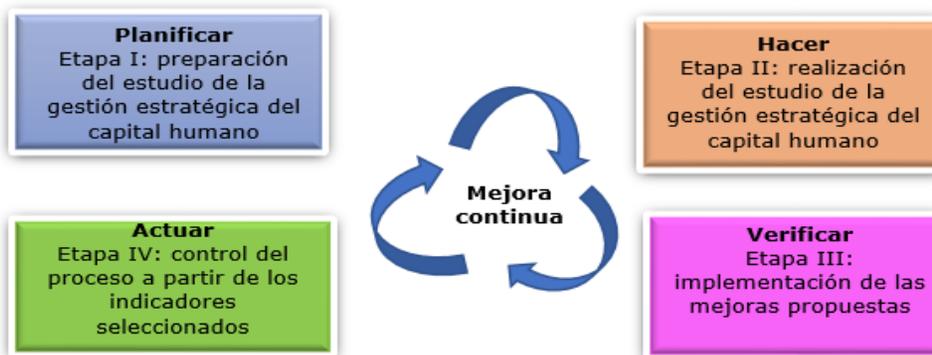
Para la investigación se realizó una amplia revisión bibliográfica. Esta incluyó autores que han realizado estudios de similar naturaleza en Cuba en los últimos años, así como documentos normativos vigentes en la actualidad. Esto hizo posible la construcción de un marco teórico referencial, en el que se exponen los elementos teóricos y metodológicos que permiten fundamentar la propuesta y el diseño del procedimiento, el cual finalmente fue validado utilizando criterio de expertos. Se utiliza el juicio intuitivo de los expertos para obtener un consenso de opinión de acuerdo con los criterios expuestos por diversos autores.

El diseño del procedimiento tuvo como premisa la conformación de un equipo de trabajo, el cual fue el encargado de discutir y aprobar los recursos que en cada paso del procedimiento eran necesarios. Este estuvo integrado por profesores asistentes y auxiliares del CUM, directores y especialistas principales en gestión de los recursos humanos de entidades locales, así como miembros del grupo de proyectos del Gobierno Municipal.

## **Resultados**

A partir de los fundamentos teóricos abordados en la investigación, los criterios propios de los autores y la contextualización en el escenario actual y práctico, la mejora del SGICH se concibe, como la aplicación sistemática y creativa de herramientas y técnicas con enfoque de procesos e integralidad en aras de autoevaluar el sistema, detectar y eliminar brechas para disminuir riesgos y amenazas, aprovechar oportunidades, lograr mayor integración de la actividad con la estrategia de la organización a partir de una gestión del capital humano superior y por tanto elevar su capacidad de respuesta y su productividad.

Se diseñó un procedimiento para la mejora del SGICH en las empresas cubanas que tributa al perfeccionamiento de la gestión empresarial y por consiguiente al desarrollo del territorio. La figura 2 muestra de forma resumida las 4 etapas que conforman el procedimiento propuesto, concebidas sobre la base del ciclo de mejora de Deming, lo que le concede al procedimiento un carácter cíclico y tributa a la mejora continua.



**Fig. 2** - Etapas del procedimiento para la mejora del SGICH en las empresas.

Fuente: Elaboración propia.

Se considera importante acotar que el éxito en la aplicación del procedimiento diseñado depende necesariamente del cumplimiento de las premisas siguientes, en estrecha relación con las NC ISO 9000:2015 referentes al sistema de gestión de calidad o empresarial:

1. Apoyo de la Dirección y participación de los trabajadores.
2. Compromiso a largo plazo.
3. Metodología disciplinada y unificada.
4. Existencia de responsables de los procesos.
5. Desarrollo de sistemas de evaluación y retroalimentación.
6. Enfoque hacia los procesos y los clientes.

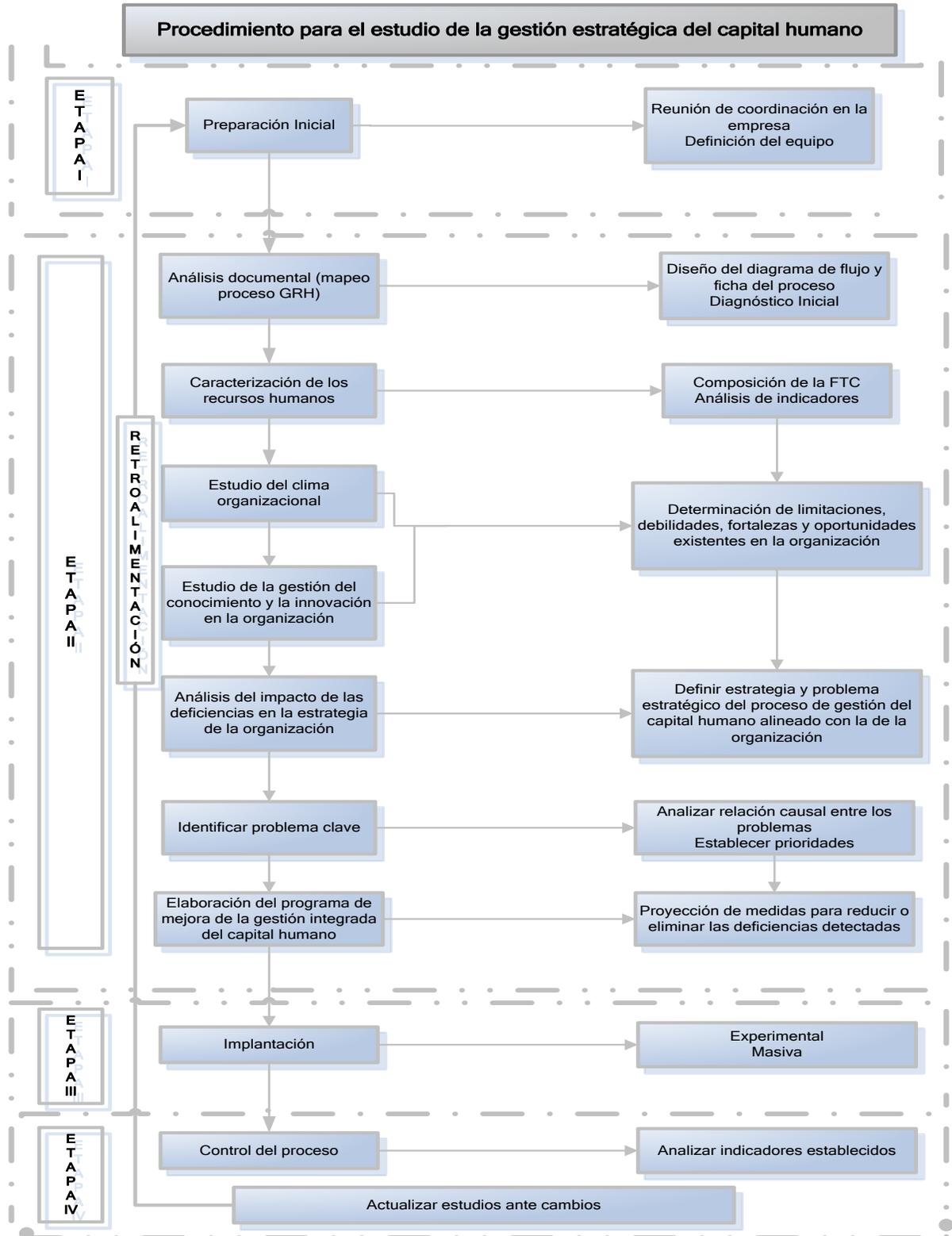
La autoevaluación puede aportar una visión general sobre el desempeño del sistema de gestión. También puede identificar áreas con reservas de

mejora e innovación, que sean base para determinar prioridades en acciones subsiguientes. Una organización podría utilizar la autoevaluación como identificador de oportunidades de mejora, desde un enfoque interno de análisis de conformidad, para fijar prioridades y establecer planes de acción hacia el éxito sostenido. El resultado mostrará fortalezas y debilidades en los diferentes procesos, departamentos, productos y, si se repite, valorando ambas lecturas, la mejora del desempeño en el tiempo. También se puede utilizar como una herramienta de aprendizaje, capaz de proporcionar la participación de las partes interesadas. Los resultados en una organización, pueden ser un medidor permanente para acompañar las revisiones por la dirección, como una de varias lecturas del desempeño del sistema [8].

El procedimiento mostrado en este artículo (ver figura 3) es una herramienta de mejora que permite un análisis profundo de la gestión estratégica del capital humano en entidades que se dedican tanto a la producción o la prestación de servicios. Es elaborado, a partir de experiencias acumuladas en investigaciones realizadas y de la práctica en la temática y se sustenta fundamentalmente en los requisitos que establecen los Decretos Ley 252 y 281 del 2007 (actualizados) relacionados con la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano, la Ley No 116/2013 "Código de Trabajo", el Decreto Ley 326/2014 "Reglamento del Código de Trabajo", la Resolución 29/2021 del MEP, el Decreto Ley 34/2021 "Del sistema empresarial cubano", el Decreto 87/2023 del Consejo de Ministros e indicaciones específicas de autoridades facultadas. Además, contribuye a la implementación efectiva de la NC ISO 9001:2015 "Requisitos para el sistema de gestión de la calidad", acápite 4.4.1, 4.4.2, "Sistema de gestión de la calidad y sus procesos", "Liderazgo y compromiso", 7.1.1, "Recursos", 7.1.3, "Infraestructura", 7.1.4, "Ambiente para la operación de los procesos", 7.2, "Competencia" y 8.1 "Planificación y control operacional".

El procedimiento presenta enfoque integrado, de competencias, estratégico y multiactoral; tiene en cuenta la planeación estratégica de la empresa, así como la gestión del conocimiento y la innovación, decisivas para la formación de capacidades. A continuación, se expone el procedimiento para el estudio de la gestión estratégica del capital humano.

## PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN EMPRESAS CUBANAS



**Fig. 3** - Procedimiento para la mejora del SGICH en las empresas como contribución al desarrollo local.

Fuente: Elaboración propia.

Se utiliza el método de expertos con el objetivo de obtener evidencias a favor del planteamiento teórico para estimar la validez de contenido del procedimiento y valorar cuán importantes son los fundamentos teóricos que lo respaldan, importancia de los resultados previstos, necesidad y actualidad, previo a su implementación.

Se determina la cantidad y luego la relación de los candidatos de acuerdo con los criterios de competencia, creatividad, disposición a participar, experiencia científica y profesional en el tema, capacidad de análisis, pensamiento lógico y espíritu de trabajo en equipo. Se calcula el número de expertos para llevar a cabo el desarrollo de este método a través de la expresión 1:

$$n = \frac{n=p(1-p)k}{i^2} \quad (1)$$
$$n = \frac{0.05(1-0.05)*3.8416}{0.12^2} \approx 13$$

Donde:

k: constante que depende del nivel de significación estadística.

p: proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos. (0.05)

i: precisión del experimento. (0.12)

En la encuesta efectuada a los mismos, pertenecientes a actores claves en el territorio, para evaluar las características y pertinencia del procedimiento propuesto, el valor obtenido para el estadístico W de Kendall es de 0.668 mientras que la significación asintótica fue de 0.00.

## Discusión

El procedimiento requiere el empleo de técnicas y métodos en cada paso. A continuación, se realiza una breve descripción de las mismas, así como consideraciones de vital importancia.

### **Etapa I. Preparación inicial (Planificar)**

Los pasos a realizar en esta etapa coinciden por su naturaleza con otros estudios empresariales y tienen el propósito de organizar el estudio a realizar por tanto no es necesario destacar nada particular en esta. Son claves la participación del Consejo de Dirección, de los trabajadores, las características y capacidades de los miembros del equipo conformado para realizar el estudio, la preparación de estos y el uso de los distintos espacios para mantener informados a los clientes de la organización.

### **Etapa II. Realización del estudio de la gestión del capital humano con alineación a la estrategia empresarial y al desarrollo local (Hacer)**

El objetivo es el conocimiento del proceso a estudiar, analizar la composición de los recursos humanos existentes e indicadores asociados, establecer un diagnóstico a partir de documentación existente y la aplicación de herramientas y/o técnicas que faciliten el análisis DAFO (entorno interno y externo), la proyección de la estrategia a seguir, la identificación de causas fundamentales y la elaboración de un plan de medidas para la mejora al eliminar o reducir las deficiencias y viabilizar la implementación de las estrategias. Debe procederse de la forma siguiente:

### **1. Análisis documental (mapeo del proceso de GRH y diagnóstico inicial)**

El enfoque basado en procesos potencia la representación gráfica, el esquema para llevar a cabo la descripción de las características del proceso se realiza a través de diagramas o fichas de procesos. La información resultante obtenida permitirá al equipo de trabajo conocer cuáles son las carencias que existen, las informaciones que son emitidas, las necesidades no atendidas de los clientes y del proceso, las carencias de normas y procedimientos, entre otros elementos. [5]. Para establecer un diagnóstico inicial, es importante efectuar la revisión y análisis de los informes de las acciones de control internas y externas existentes en la entidad que atañen a la actividad en cuestión, así como los resultados obtenidos en la aplicación sistemática de herramientas como la Tecnología Diagnóstico. Se recomienda su aplicación debido a que su diseño responde a las NC 3000:2007, familia de normas que aún son la referencia para la actividad en Cuba. Se realizará además un breve análisis del comportamiento de este aspecto en la entidad, en aras de identificar si constituye una debilidad, fortaleza, amenaza u oportunidad para la organización. Se tendrán en cuenta los elementos propuestos por disimiles autores: cumplimiento de especificaciones, plazos, precios, facilidades, situación geográfica entre otros. En este paso el aporte fundamental reside en el cumplimiento de los requisitos establecidos en las NC ISO 9000:2015 desde la GRH.

### **2. Caracterización de los recursos humanos**

Recopilar toda la información que permita la familiarización con la composición de los recursos humanos en la entidad y tener una perspectiva más clara sobre las peculiaridades del proceso en aras de determinar posibles brechas a salvar o sobre las cuales trabajar. Se analizarán elementos tradicionales como nivel de escolaridad, edad, calificación (idoneidad), entre otros. Además de los habituales se incorporarán otros ajustados al contexto y las necesidades actuales: rotación del personal, siniestralidad, ausentismo, porcentaje de personal indirecto, índice de personal productivo, flexibilización del empleo (aplicación de nuevas modalidades como el teletrabajo o trabajo a

distancia), recursos invertidos por trabajador para la formación o superación, entre otros de interés. El análisis de estos últimos contribuye a una adecuada implementación de la legislación vigente en la entidad.

### **3. Estudio del clima organizacional**

Este análisis está dado por la aplicación, a una muestra estadísticamente calculada y representativa, del cuestionario de satisfacción laboral propuesto por Cuesta (2014), atemperado a la legislación vigente. La aplicación del instrumento puede efectuarse en matutinos, asambleas sindicales y otros espacios propicios. Los factores abordados son: Salario, el cual a decir de Cuesta (2020) para su práctica profesional de consultoría y docencia establece la compensación laboral, como proceso clave de la GRH, Satisfacción en el trabajo "La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes internos, del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas" [9], Organización del trabajo (OT) la cual es la base que sustenta el incremento de la productividad [5], Seguridad y salud en el trabajo (SST), esencial para evitar los accidentes, enfermedades profesionales y otros daños a la salud de los trabajadores y al medio ambiente laboral y Estimulación, este sistema contribuye a que los empleados alcancen los objetivos de la organización, satisfagan sus necesidades personales y por tanto esos efectos representan beneficios para la entidad [9].

El estudio de los elementos mencionados anteriormente, tributa a una correcta implementación de la NC ISO 9001:2015 pues se tiene en cuenta el contexto, cuestiones internas y externas y criterios de los propios trabajadores que ejecutan las actividades. Por otra parte, contribuye al cumplimiento de lo establecido en normativas vigentes como: Resoluciones 56/2021 y 87/2021, ambas del MTSS y el Decreto 87/2023 del Consejo de Ministros, Decreto 34/2021 del Consejo de Estado, Resolución 201/2023 del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) entre otras.

### **4. Estudio de la gestión de la innovación y el conocimiento en la organización**

En la práctica empresarial, Torres, Cuesta y Serra (2023) expresan que aunque se establezcan divisiones funcionales, la gestión del conocimiento no podrá tratarse independientemente de la gestión de los recursos humanos o de la humana y viceversa [10]. Estos autores plantean que la gestión humana y del conocimiento demanda consecuencia con los enfoques estratégico, sistémico, interdisciplinario, transdisciplinar, participativo, proactivo, de proceso y de competencias laborales. El accionar de la Gestión Humana y del Conocimiento (GHyC) se encamina a tributar a la estrategia y, en específico, a lograr que el desempeño individual tribute al desempeño estratégico organizacional. La organización que aprende es un proceso de perfeccionamiento o mejoramiento continuo, armonioso, de conocimiento y creación de

## PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN EMPRESAS CUBANAS

valores, para alcanzar los resultados acordes a los objetivos estratégicos de la organización. Explican que la ventaja competitiva básica sostenible de las empresas en la "era digital" o "sociedad del conocimiento", radicarán en la renovación continuada de las competencias de sus personas, insertadas en una organización que se modifica mediante un aprendizaje constante [9].

En este sentido, la gestión de la ciencia y innovación tecnológica (CIT), constituye también una herramienta de relevante importancia para el desarrollo, posicionamiento, competitividad y creación de capacidades en las entidades empresariales [11, 12, 13]. Para reforzar esta idea se han creado condiciones en el marco legal que va desde los Decretos 252 y 281 (actualizados), los lineamientos del PCC hasta la aprobación de instrumentos jurídicos asociados a Empresas de Alta Tecnología, la actualización del modelo económico y el desarrollo local. Las empresas más emprendedoras tienden a promover en gran medida el aprendizaje y las relaciones de cooperación y colaboración entre los distintos miembros de la empresa.

Se aplicará al Consejo de Dirección el cuestionario *Prueba de la Organización que aprende* complementado y recomendado por Cuesta (2020) [6], con total relevancia en el contexto actual, el mismo se muestra en la figura 4.

Encuesta (Marque X)	Siempre	Frecuente	A veces	Rara vez	Nunca
1. La organización "aprende con la experiencia" y no repite los errores.					
2. Cuando alguien sale de la organización, su conocimiento permanece.					
3. Cuando concluye una tarea, algún equipo divulga la documentación o lo que se aprendió.					
4. El conocimiento generado en todas las áreas de la empresa es investigado, legitimado y puesto a disposición de toda la organización a través de bancos de datos, entrenamiento y otros eventos de aprendizaje.					
5. La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos.					
6. La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas.					
7. La organización facilita la experimentación como un modo de aprender.					
8. La organización estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones.					

**Fig. 4** - Prueba de la organización que aprende.

Fuente: Garvin, et al., (1998).

Se aplicarán las interrogantes siguientes

- a) ¿Usted verifica continuamente su experiencia? ¿Está dispuesto a examinar y cuestionar sus "vacas sagradas", no sólo durante las crisis, sino en épocas propicias? ¿Qué estructuras ha diseñado para esta verificación? Cuando la gente presenta información negativa, usted ¿"liquida al mensajero"?
- b) ¿Está usted generando conocimiento? En este caso, conocimiento significa capacidad para la acción. ¿Posee su organización aptitudes que no poseía antes? ¿Comprueba alguna diferencia cualitativa? ¿Los datos que usted asimiló han introducido un "valor añadido"?
- c) ¿Es compartido el conocimiento? ¿Es accesible a toda la organización? ¿O hay gente que refunfuña, diciendo: "Estoy seguro de que hace un par de años presentamos un informe sobre esto"?
- d) ¿Es pertinente el aprendizaje? No utilice la etiqueta "impertinente" para desechar nuevas ideas, pero pregúntese si el aprendizaje se relaciona con el propósito central de la organización. ¿La gente puede aprovecharlo?

Posteriormente, se analizarán indicadores para la gestión de la innovación propuestas por Pérez, López, y González [14], Pérez y Curbelo [15] y elementos establecidos en los artículos del 493-495 y del 500 al 508 del Decreto Ley 252 (actualizado), ligados a la GRH y de acuerdo con las posibilidades y flexibilizaciones aprobadas en la legislación vigente:

- Participación de los trabajadores en los espacios científicos (Fórum de Ciencia y Técnica y otros eventos convocados por la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores (ANIR).
- Vinculación con los proyectos de investigación que se desarrollan en la entidad.
- Cantidad de trabajadores en cursos o programas de pregrado y posgrado.
- Cantidad de trabajadores con categoría (científica, de innovación o académica) y certificados.
- Ejecución del presupuesto destinado a la capacitación.
- Indicadores de empleo y salario.
- Pago por alto desempeño.
- Creación de reservas de I+D a partir de los resultados.

La novedad de la propuesta radica en lograr una conexión, entorno a la gestión del conocimiento y la innovación, entre la actividad de capital humano y otras áreas claves en la organización como la de desarrollo, producción, entre otras. Por otra parte, contribuye a colocar en las agendas de los directivos, cuadros, funcionarios y otros decisores de la

organización estos elementos que en la actualidad constituyen premisas y metas de las políticas implementadas a nivel de país.

### **5. Determinación del impacto de los problemas en la GRH sobre la estrategia de la organización.**

Es importante conocer el alcance de las deficiencias identificadas en los pasos anteriores sobre los subprocesos de la GRH y los objetivos estratégicos de la entidad para evaluar el nivel de impacto o importancia de estas sobre la gestión empresarial. Además, contribuirá a una mejor comprensión de las brechas existentes que impiden la integración interna y externa del proceso en cuestión. Se recomienda la elaboración de una matriz de impacto siguiendo las orientaciones ofrecidas por Cuesta (2020) [9]. Este paso posibilita visualizar con mayor claridad el rol de la actividad en el panorama empresarial y el logro de resultados superiores.

### **6. Formular los objetivos y las estrategias**

La matriz DAFO es una herramienta clave para hacer una valoración detallada de la situación actual de una organización. También resulta una herramienta valiosa para el control de gestión, al proporcionar una evaluación estructurada de la situación, orientar el desarrollo de estrategias efectivas y facilitar la toma de decisiones. Resulta conveniente complementarla con otras herramientas [4]. En este sentido, autores como Nogueira et al., (2024) [4] y David (2019) [16] recomiendan que es de utilidad desarrollar otros análisis matriciales derivados. A partir de sus resultados se define el problema estratégico relacionado con los factores externos de la organización y con sus factores internos que puede atentar contra la implementación del SGICH. La solución general a este problema, es lo que debe reflejarse en la elaboración de la estrategia global posteriormente orientados hacia el desarrollo empresarial y por tanto al aumento de la contribución al desarrollo local. El aporte fundamental radica en que el monitoreo constante basado en la matriz DAFO contribuye a la adaptabilidad y mejora continua del proceso y por tanto la del desempeño organizacional, así como el diseño y ajuste de estrategias adecuadas al contexto actual.

### **7. Identificar problema clave**

Luego de identificar las debilidades relacionadas con el proceso de GCH en la entidad, resulta necesario establecer la relación de causalidad que existe entre estas con el objetivo de determinar el o los principales problemas, los cuales son causa apreciable de otros problemas y que es causado por los demás y por tanto se requiere un tratamiento especial pues influyen y son influenciados. En este paso se sugiere utilizar la matriz Veste. La identificación del problema clave posibilita la racionalización de los recursos, inmediatez en la solución de los problemas y la concentración de esfuerzos de manera objetiva. Como aporte metodológico y práctico resulta la posibilidad de relacionar causas y

además establecer prioridades entre estas para su solución de la manera más eficiente y efectiva.

### **8. Proyectar plan de acciones para minimizar las brechas detectadas**

Las medidas, que deben proyectarse en correspondencia con el objeto social, misión y visión de la entidad, deben pasar por una evaluación de factibilidad desde el punto de vista de la eficiencia y eficacia de aplicación, de la disponibilidad objetiva de todo tipo de recurso de la organización (humanos, tecnológicos, financieros) [5]. Para materializarlas deberán ser presentadas a la más alta dirección de la empresa para que sean aprobadas y posteriormente implementadas [13]. Se recomienda la técnica 5W y 1H. El aporte radica en la definición para cada acción de mejora de fecha de inicio y fin, los recursos (humanos, materiales y financieros) necesarios para su ejecución y por tanto la garantía de un trabajo más organizado.

### **Etapa III: Implantación y control (Controlar)**

Esta etapa no difiere significativamente de la implantación de otros estudios empresariales cuyas técnicas coinciden. Tiene como objetivo principal evaluar los resultados de la implementación de las estrategias propuestas y dar el seguimiento adecuado a los resultados derivados de estas.

#### **Implantación de las medidas**

En la preparación para la implantación se deben crear las condiciones mínimas indispensables para la aplicación de las medidas proyectadas. Es imprescindible garantizar las condiciones necesarias para la correcta implantación de las medidas derivadas de los estudios realizados de tal forma que las mismas no se distorsionen [15]. Es propicio realizar un análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento para la mejora de la gestión estratégica del capital humano en la entidad objeto de análisis, donde se establezca la comparación entre el estado actual de la organización y el alcanzado a partir de la aplicación de las mejoras propuestas.

### **Etapa IV: Control (Actuar)**

Esta etapa es de gran importancia para el mejoramiento continuo del proceso, pues de su desarrollo exitoso depende la detección de debilidades que permitan comenzar nuevamente su perfeccionamiento. Es vital determinar los indicadores del proceso que el equipo considere. Es importante no definir muchos indicadores para no dispersar los esfuerzos y aunque existe una variedad amplia de estos, que comúnmente se emplean, también se pueden diseñar otros nuevos. Cada indicador expresa un resultado que debe ser analizado y comparado con su estándar para valorar las desviaciones. Es propicio realizar un análisis

de los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento para la mejora de la gestión estratégica del capital humano en la entidad objeto de análisis, donde se establezca la comparación entre el estado actual de la organización y el alcanzado a partir de la aplicación de las mejoras propuestas.

Este paso permite obtener retroalimentación de todo el proceso y analizar el cumplimiento de las exigencias de los clientes internos y externos en el contexto actual. Es válido señalar que ello tributa a los requisitos establecidos en las NC ISO: 9000:2015. El resultado obtenido con los expertos para validar el procedimiento diseñado permite afirmar que el juicio de los mismos es confiable y existe comunidad de preferencia entre ellos. Estos consideran que los elementos evaluados oscilan entre bien y excelente puesto que las puntuaciones medias mínimas (4,38) y máxima (4,77), están entre 4 (muy bien) y 5 (excelente).

## **Conclusiones**

En la actualidad el perfeccionamiento de la gestión estratégica del capital humano en las empresas cubanas resulta una necesidad para alcanzar las metas propuestas en el contexto organizacional, local y nacional. Ello conduce a desarrollar las capacidades para responder y adaptarse a los cambios constantes y competitivos del entorno y, por tanto, generar ideas novedosas para ofertar productos o procesos nuevos o mejorados con un impacto reconocido en la calidad de vida de la población, lo que resulta un aporte a la creación de capacidades para el desarrollo local.

En el contexto cubano, el procedimiento diseñado se erige como una valiosa herramienta de autocontrol, respaldada por la validación de actores clave en el territorio. Su implementación no solo promueve la mejora continua en la gestión del capital humano, sino que también asegura el alineamiento con las políticas y disposiciones vigentes en el país. Al fomentar un enfoque sistemático y participativo, este procedimiento contribuye significativamente al fortalecimiento de la eficiencia empresarial y al desarrollo sostenible de las organizaciones cubanas.

## **Referencias**

1. Ruíz R. G. Becerra F. Á. Pons García, R. C. Procedimiento para evaluar impacto de proyectos de desarrollo local de tipo económico en un territorio. Universidad y Sociedad. 2020; 12. 312-318. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000300312&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000300312&script=sci_arttext)
2. Soto L. Batista Torres, J. La responsabilidad social de la empresa estatal en el ejercicio pleno de los derechos de los trabajadores en la empresa estatal en Cuba. Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla. 2020; 14. 55-

7. Disponible en: [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-21472020000100055&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-21472020000100055&script=sci_arttext)
3. Mora M. J. Martínez F. R. Desarrollo local sostenible, responsabilidad social corporativa y emprendimiento social. Equidad y Desarrollo. 2018; 31. 27-46. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.19052/ed.4375>
4. Nogueira D. Medina A. Medina Y. E. Assafiri Y. Matriz DAFO y análisis CAME, herramientas de control de gestión: caso de aplicación. Universidad y Sociedad. 2024; 16. 34-45. Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4368>
5. Mateo J. A. García A. Mejora de la organización en el proceso del carbón en la Empresa Agroforestal de Cienfuegos. Revista Científica Agroecosistemas. 2023; 11. 172-185. Disponible en: <https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/661>
6. Cuesta A. Valencia M. Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. 2018. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362018000200135&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362018000200135&script=sci_arttext&tlng=pt)
7. Mori K. O. C. Bardales, J. M. D. Gestión del talento humano en el desempeño laboral. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar. 2020; 4. 684-703. Disponible en: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)
8. Segura A. Alonso A. Evaluación del desempeño de los sistemas de gestión de calidad. Revista Ingeniería Industrial. 2021; 20. Disponible en: <https://doi.org/10.22320/S07179103/2021.02>
9. Cuesta A. Evaluación de la satisfacción laboral. Retos de la Dirección. 2020; 14. 327-353. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552020000200327&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552020000200327&script=sci_arttext)
10. Torres O. Cuesta A. Serra R. Modelo de gestión para contribuir a la retención laboral de jóvenes investigadores de ciencias sociales. Revista Universidad y Sociedad. 2023; 15. 53-64. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202023000400053&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202023000400053&script=sci_arttext)
11. González C. Martínez J. L. Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. Dimensión empresarial. 2014; 12. 107-116. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-85632014000200009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-85632014000200009&script=sci_arttext)
12. Pardo A. G. Ramos E. C. Cruz E. C. Creación de capacidades en un contexto de innovación social para el desarrollo local. Cooperativismo y Desarrollo. 2024; 12. Disponible en: <https://codes.upr.edu.cu/index.php/codes/article/view/677>
13. Ludeña M. D. Principales desafíos que enfrenta América Latina bajo la Industria 4.0. Los proyectos de ciencia, tecnología e innovación ¿una

alternativa viable?. Economía y Desarrollo. 2024, 168. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v168n1/0252-8584-eyd-168-01-e10.pdf>

14. Pérez M. López Y. González E. La innovación organizacional como un proyecto empresarial: Caso de estudio a Empresa Eléctrica Cienfuegos. Revista Universidad y Sociedad. 2022; 14. 176-184. Disponible: <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

15. Pérez D. R. Curbelo M. A. y Pérez M. Procedimiento para el mejoramiento de la organización del trabajo en procesos básicos de empresas cubanas. Universidad y Sociedad. 2012; 4. 1-9. Disponible en: <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

16. David F. R. Conceptos de administración estratégica. 2019. Editorial Pearson Educación. Disponible en: <https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/530/1/Conceptos%20de%20Administracion%20Estrategica%20R.%20David.pdf>

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

### **Contribución de cada autor:**

Juan A. Mateo: Conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, redacción/ borrador original y redacción, revisión y edición.

Anicel García: Conceptualización, metodología, revisión y edición

### **Sobre los autores:**

Juan A. Mateo: Máster en Ingeniería Industrial. Profesor Asistente. Universidad de Cienfuegos. Cuba

Anicel García: Doctora en Ciencias Sociológicas. Profesor Auxiliar. Universidad de Cienfuegos. Cuba