

Gestión del talento humano. Universidad y Empresa hacia el desarrollo socialista

Management of the human talent. University and Enterprise toward the socialist development

Autores: MS.c. Yuri Fernández Capote¹

Lic. Arialys Álvarez Cervantes¹

Lic. Vivian Espinosa Rodríguez²

Institución: ¹Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez, Cuba

²Universidad de Central Marta Abreu de Las Villas, Cuba

Correo electrónico: yurif@unica.cu

arialys@unica.cu

vivian@cepil.co.cu

Resumen

La gestión del talento humano continúa siendo un tema estratégico para el desarrollo de la empresa estatal cubana. En este asunto se involucran directamente los gestores, a quienes corresponde orientar las prácticas empresariales en el sentido del desarrollo socialista. La universidad, centro rector de la preparación y superación de dichos gestores, juega un papel decisivo en la sensibilización y aprendizaje sobre nuevas prácticas de gestión del desarrollo socialista. El diplomado de dirección y gestión empresarial, es una de las figuras académicas utilizadas por la Universidad de Ciego de Ávila para capacitar a los gestores empresariales desde el año 2012. El artículo tiene el objetivo de analizar la relación entre el nivel de asimilación de conocimientos -en el curso de gestión del talento humano de este diplomado-, y el estado del sistema de gestión del talento humano en las empresas con gestores egresados de esta modalidad formativa. Este estudio descriptivo-comparativo, devela que no existe una relación directamente proporcional entre el nivel de asimilación de los contenidos en el curso y la madurez de los sistemas de gestión del talento humano en las empresas estudiadas,

lo que sugiere una pobre socialización y aplicación del conocimiento una vez los gestores egresan del curso.

Palabras clave: Gestión, Talento, Universidad, Empresa, Desarrollo socialista.

Abstract

The management of human talent continues to be a strategic theme for the development of the Cuban state company. Managers are directly involved in this matter, and they are responsible for guiding business practices in the direction of socialist development. The university, who is the guiding center for the preparation and overcoming of these managers, plays a decisive role in raising awareness and learning about new management practices for socialist development. The business management and leadership diploma is one of the academic figures used by the University of Ciego de Ávila city to train business managers since de year 2012. The article aims as objective to analyze the relationship between the level of assimilation of knowledge - in the human talent management course of this diploma-, and the status of the human talent management system in companies with managers who have graduated from this training modality. This descriptive-comparative study reveals that there is no exist a directly proportional relationship between the level of assimilation of the contents in the course and the maturity of the human talent management systems in the companies studied, which suggests a poor socialization and application of the knowledge once the managers graduate from the course.

Keywords: Management, Talent, University, Company, Socialist development.

Introducción

Los cambios que describe la gestión del talento humano (GTH) en la organización empresarial durante las últimas décadas, no son ajenos al producto científico que entregan universidades y centros de investigación a nivel global. Por ejemplo, las concepciones tradicionales que interpretaban al hombre como un gasto necesario o un

recurso más para administrar, quedan superadas por una visión del hombre como inversión tras sistematizaciones de la conocida teoría del capital humano¹.

La transición de la sociedad industrial a la sociedad capitalista del conocimiento y las tecnologías, encuentra en dicha teoría un producto científico coherente y funcional a la lógica dominante de reproducción ampliada del capital, que condiciona nuevas prácticas de GTH en las organizaciones. Las empresas asumen el talento humano como ventaja fundamental y reinterpretan el papel de procesos claves de su gestión para incrementar la proclamada productividad y competitividad organizacional.

La publicación “Capital Humano, Club de Benchmarking y People's matters” (2016), en Índice de Capital Humano de enero del 2017, describe como repuntes de expectativas, retos y desafíos de las empresas españolas, la “gestión del cambio y alineación de la cultura”, junto a la “gestión del talento”, como los dos aspectos claves prioritarios más valorizados.

Convertirse en una “organización que aprende” pasa a ser la prioridad de muchas empresas, las cuales posicionan los procesos de formación y capacitación ante delegados a un segundo plano en sus prácticas de gestión. La necesidad de contar con personal competente, orienta los procesos de selección y contratación a la búsqueda de los mejores profesionales para conformar equipos de alto desempeño, lo que desata a nivel global el fenómeno conocido como “guerra de talentos²”.

Se impone una cultura del éxito e idoneidad en el mercado laboral internacional que compromete las capacidades, al configurarse como desafío y exclusión de las fuerzas productivas, las exigentes demandas de competencia para el desempeño. Como resume Alhama (2013, p.6), “se acerca mayor aceleración de la destrucción de las capacidades productivas y de los puestos de trabajo, con mayores jornadas y menores salarios”.

¹ Teoría producida y sistematizada por neo clasistas de la Universidad de Chicago desde 1960. Defiende como tesis que, a mayor conocimiento, formación e información, mayor rendimiento y productividad en la economía moderna aprovechando el talento de las personas.

² Término incorporado por la consultora McKinsey & Company desde 1997, para designar el fenómeno social de atracción y retención del talento al que se incorporan un importante número de empresas a nivel global.

En Cuba, con el triunfo revolucionario en 1959, se alinea el desarrollo económico al desarrollo social y se destinan cuantiosas sumas del presupuesto estatal para garantizar de forma gratuita, primero la alfabetización y luego, la formación básica hasta la actualidad. Se aplica una política de empleo inclusiva coherente con el carácter socialista del proyecto social, que reconoce el derecho de cada ciudadano a participar de la producción con independencia de su condición social, capacidad, etnia, raza u orientación sexual. Similares principios describen la formación específica resultante de la relación del sujeto productivo y la organización empresarial.

Con el derrumbe del campo socialista, la economía cubana sufre los embates del período especial y la crisis económica, pero no se asumen medidas drásticas ni recortes sociales, la formación y el aprendizaje continúan siendo la alternativa de desarrollo escogida. Actualmente, la empresa estatal se somete a un proceso de perfeccionamiento para responder al llamado de los documentos rectores³ como figura protagónica del desarrollo económico social, en coparticipación con otras formas de gestión no estatal que estimulan el despliegue del potencial contenido en las fuerzas productivas.

La necesidad de incrementar la productividad sin incurrir en una explotación intensiva de la fuerza de trabajo posiciona el papel del conocimiento y con ello, de la universidad en los procesos de preparación y superación de dirigentes y dirigidos. En el año 2011, surge la escuela superior de cuadros del estado y el gobierno (ESCEG), con el encargo de preparar a los dirigentes a cada nivel de dirección para los cambios previstos en la actualización del modelo de desarrollo económico y social. Ese mismo año, este centro entrega los primeros graduados del diplomado de dirección y gestión empresarial (DDGE). Las universidades del país, entre las que se incluye la Universidad “Máximo Gómez Báez” de Ciego de Ávila (UNICA), colaboran en el propósito de replicar esta formación en los territorios a partir del año 2012.

³ Referido a los documentos aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba en los que se incluyen los lineamientos de la política económica y social, la conceptualización del modelo de desarrollo socialista y el plan de la economía hasta el 2030.

Tras ocho (8) años de formación continua con tres ediciones anuales, suman 610 los dirigentes graduados del DDGE en el territorio de Ciego de Ávila y más de 80 propuestas de mejoras y/o soluciones a problemas de la GTH como ejercicios de culminación de estudios. Sin embargo, persisten dificultades en la GTH en el sistema empresarial, que se reflejan en los indicadores del balance económico-financiero provincial y en resultados de inspecciones, controles y auditorías.

Ante esta realidad, surge el interés por analizar la relación entre el nivel de asimilación de conocimientos -en el curso de GTH del DDGE en Ciego de Ávila- y el estado del sistema de gestión del talento humano en las empresas con egresados de esta modalidad formativa.

Para este propósito se involucran 220 dirigentes de los 610 egresados del DDGE en Ciego de Ávila, lo que representa un 36 % del total de instruidos hasta enero del 2020. Los implicados reciben la formación durante el período 2012-2014 y se les aplica un cuestionario diagnóstico inicial y final donde valoran en una escala del uno (1) al nueve (9) el estado del conocimiento previo, el nivel de expectativas y el conocimiento alcanzado durante el curso en los temas del programa de GTH. (Anexo 1).

Las puntuaciones promedio de cada uno facilitan la elaboración del perfil de inicio, el perfil de expectativas y el perfil de resultados de aprendizaje, que facilitan un perfil integrado sobre el estado del conocimiento real y deseado, antes y después del DDGE. Estos resultados se comparan con lo obtenido en la aplicación de la tecnología diagnóstica⁴ del sistema de gestión integrado del talento humano (SGITH) en 25 empresas del territorio escogidas al azar. La aplicación de la tecnología diagnóstica se realiza cinco (5) años posteriores a la culminación del DDGE por los dirigentes principales de estas organizaciones empresariales.

Desarrollo

1. Antecedentes de la gestión contemporánea del talento humano en la empresa estatal cubana

⁴ Herramienta automatizada en Microsoft Excel con base en los requisitos de la NC 3000, diseñado por la empresa GECYT para evaluar el grado de integración estratégico del SGITH.

Desde 1997 el V Congreso del Partido Comunista de Cuba⁵ (PCC) convocó al perfeccionamiento de la gestión empresarial y el empleo de técnicas avanzadas de dirección como vía para estimular la recuperación tras la caída del campo socialista. “El perfeccionamiento del sistema empresarial a través de un nuevo modelo de gestión y dirección devino la tarea más importante del terreno económico” (Morales, 2009, p.47).

En el año 2001, se acuerda por el consejo de ministros, que la empresa estatal cubana adopte un sistema de dirección de carácter estratégico por objetivos basado en valores, siendo una necesidad actual avanzar a un sistema de dirección enfocado en la gestión del conocimiento con base en la competencia laboral para alinearse a las prácticas globales. La introducción de técnicas avanzadas de dirección persigue desde entonces el incremento de la eficiencia y la productividad empresarial, sobre la base del otorgamiento de facultades a dirigentes y dirigidos para estimular la creatividad y la innovación.

Específicamente sobre la gestión del talento humano, durante el 2005 se realiza un diagnóstico por el ministerio del trabajo y seguridad social cuyos resultados se socializan en el *I Seminario taller nacional de recursos humanos*. En esta cita se concluye que la empresa cubana contaba con una gestión tradicional del talento humano y una falta de integración de las prácticas de gestión de recursos humanos (RRHH) a los procesos estratégicos. (Morales, 2009)

Durante el 2007 se emiten disposiciones legales en función de las dificultades antes descritas. Se publican la familia de normas cubanas 3000 sobre el sistema de gestión integrado de capital humano (SGICH) que incluye la norma 3000 para vocabulario o conceptualización del sistema, la norma 3001 con los requisitos para los procesos claves y la norma 3002 que orienta el proceso de implementación del sistema.

El decreto ley número 252, “sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano” y el decreto número 281, “reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal”, ratifican la voluntad de avanzar hacia sistemas de gestión del talento humano en el sistema empresarial cubano. En el capítulo VII del citado reglamento se norma que las

⁵ Órgano rector de la sociedad cubana

empresas que aplican el sistema de dirección y gestión están en la obligación de aplicar un SGICH, en correspondencia con sus características tecnológicas y productivas y tomando como referencia lo definido en las normas cubanas aprobadas.

Durante el año 2014 se publica el decreto ley 320 y el decreto 323, que actualizan lo dispuesto por el decreto ley 252 y el decreto 281 del 2007, en los cuales se mantiene lo descrito en el capítulo VII como obligación del sistema empresarial de implementar SGICH.

En este período -desde la publicación de las normas hasta el 2015- se avanza en un importante grupo de organizaciones empresariales, incluso varias consiguen la certificación de dichos sistemas de gestión del talento humano. En el año 2015 dejan de recibirse expedientes para certificación hasta oficialmente derogarse la norma 3000, actualmente utilizada solo como “referente metodológico” (Cuesta & Valencia, 2018), lo que frena la dinámica de implementación conseguida en este importante sistema de gestión.

Actualmente, en el territorio de Ciego de Ávila, el sistema empresarial describe una consolidación y mejora de resultados en la implementación de los sistemas de gestión de calidad y seguridad y salud, este último en pleno proceso de transición de las normas OSHAS 18000 hacia la familia ISO 45000. Recientemente, se incorpora a esta implementación el sistema de gestión medioambiental, siendo una necesidad retomar la dinámica de implementación en los sistemas de GTH.

Cuesta y Valencia (2018), establecen como desafíos actuales de la gestión del talento humano en Cuba los siguientes: fortalecer la organización del trabajo, retomar los estudios técnicos de seguridad y salud laboral, insistir en la planificación estratégica y la incorporación de indicadores intangibles psicosociales, así como no perder el referente metodológico del sistema de gestión propuesto en la derogada norma cubana (NC 3000).

Independiente a las contradicciones, nada simples, que puedan emerger de las concepciones dominantes en la práctica de GTH a nivel internacional, resultantes de la “consolidación del metabolismo social del capital” (Mészáros, 2010) y consecuentemente opuestas a la lógica del proyecto de desarrollo socialista declarado en los documentos rectores, la realidad empresarial cubana demanda un SGITH para

sistematizar prácticas camino a una cultura del saber y el conocimiento, con efectivo despliegue del potencial creativo de las fuerzas productivas.

Siendo el socialismo un proyecto basado en la asunción consciente de la “propiedad social de los medios de producción por las fuerzas productivas, la autogestión obrera y la producción orientada a las necesidades de los otros” (Lebowitz, 2015), lo que supone la transformación de la realidad dirigentes-dirigidos en colectivos autodirigidos con la actividad conjunta como fundamento del liderazgo basado en el conocimiento de la misma, el sistema de GTH en la empresa de transición socialista constituye una herramienta indispensable para generar la cultura de aprendizaje sobre los límites y posibilidades de prácticas simétricas en las relaciones de producción.

Los procesos claves del sistema de gestión del talento humano, -selección e integración, organización del trabajo, capacitación y desarrollo, comunicación, seguridad y salud laboral, evaluación del desempeño, autocontrol, estimulación moral y material, orientados a la competencia laboral como eje articulador de la gestión de RRHH y la estrategia empresarial (Cuesta, 2010)- devienen prácticas cuyo fin último no puede describirse exclusivamente en términos de incremento de productividad. La transformación de los vínculos de producción constituye esencia del sistema de GTH en un contexto de transición socialista, y la proclamada productividad sería su consecuencia natural.

Reinterpretar las prácticas de GTH en la transición socialista para oponerse a toda lógica reproductiva del metabolismo social del capital dominante, constituye un desafío de académicos y dirigentes empresariales, que en nada entorpecen la necesaria implementación de sistemas de GTH en busca de buenas prácticas de alineamiento organizacional entre dirigentes y dirigidos en torno a los compromisos estratégicos. Orientar el pensamiento directivo en este sentido, es una de las tareas del curso de GTH en el DDGE que se desarrolla por la Universidad de Ciego de Ávila bajo orientación de la ESCEG.

2. Resultados de la preparación sobre GTH en egresados del DDGE en Ciego de Ávila durante el período 2012-2014

“La actualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista requiere de la actuación efectiva de los cuadros y la elevación de los conocimientos y habilidades para el desempeño en sus cargos” (Delgado, 2019, p.74).

En este sentido, el DDGE dota a los principales dirigentes a todos los niveles de un arsenal teórico metodológico para la incorporación de técnicas modernas de dirección en sus prácticas cotidianas de gestión, además de constituir un paso más en la “necesaria integración entre el sector empresarial y el sector de las investigaciones” (Núñez, 2018, p.62) frente al proclamado desarrollo socialista.

En lo referido a la GTH, durante los años 2012-2014, el DDGE en el territorio de Ciego de Ávila instruye a un total de 220 dirigentes de diferentes niveles de dirección. De ellos, un total de 24 que representan el 11 %, se desempeñaban al frente de los departamentos o áreas de GTH en sus organizaciones empresariales.

Calculadas las puntuaciones medias de los 220 dirigentes encuestados, se obtiene el siguiente perfil que integra el nivel de conocimiento previo, el nivel deseado -expresado como expectativa- y el nivel alcanzado al terminar el curso.

Tabla 1. Perfil de conocimientos del curso GTH-DDGE en el período 2012-2014.

No.	Contenidos del curso	Puntuación media de los cursistas								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-	Normas Cubanas 3000-02/2007			X			X	X		
2-	Modelos de Gestión de Capital Humano				X		X	X		
3-	Módulos o componentes del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano. (SGICH)			X			X	X		
4-	Planificación y optimización del capital humano mediante estudios de organización del trabajo.				X		X	X		
5-	Sistema de Seguridad y Salud					X	X	X		
6-	Sistemas de Pago				X		X	X		
7-	Trabajo con los cuadros dentro del SGICH					X	X	X		
8-	Tecnologías para el diagnóstico y gestión del capital humano			X			X	X		

Leyenda:  Perfil de conocimiento previo al inicio del curso
 Perfil de expectativa de aprendizaje al iniciar el curso
 Perfil de conocimiento alcanzado al culminar el curso

Los nueve (9) grupos de 25 directivos como promedio instruidos entre los años 2012-2014, muestran un perfil de entrada con pobres conocimientos previos sobre los temas fundamentales de la GTH considerados altamente significativos para los cambios previstos en la actualización del modelo económico y social cubano. Los temas más comprometidos se refieren al contenido de la NC 3000, los procesos claves y la tecnología vinculadas al SGICH.

Asumiendo que la implementación de todo sistema de gestión exige un dominio de la base legislativa que lo ampara, el reconocimiento de un modelo y un sistema de referencia, así como de una tecnología propia para su gestión, es posible concluir que los directivos que participan de estas ediciones del DDGE llegan con limitados referentes previos que permitan un anclaje significativo de los temas a tratar, especialmente dada la modalidad de formación intensiva del curso de GTH, en el que se dedican apenas cuatro jornadas al cumplimiento de los objetivos programáticos.

Los temas de la GTH más trabajados por el nivel estratégico de dirección se corresponden a los sistemas de pago y la seguridad y salud del trabajo, aunque sigue siendo un nivel medio el de información sobre estos temas. La dispersión que se aprecia en el nivel de conocimiento previo, denota las irregularidades para una concepción integral sobre la GTH en los empresarios matriculados para este curso durante el período analizado, lo que permite realizar inferencias sobre el posible estado de la GTH en sus respectivas organizaciones, partiendo del papel del liderazgo y compromiso directivo en la efectividad de implementación de todo sistema de gestión.

En resumen, la puntuación promedio permite clasificar en un nivel bajo el conocimiento previo, lo que puede influir notablemente en los resultados de la formación y posteriormente en la capacidad de transformación de la realidad empresarial una vez egresados del DDGE.

En otro orden, los directivos encuestados muestran altas expectativas de conocimiento según el límite en el que se ubican sus puntuaciones promedio. Se

verifica que el dominio de las normas 3000, junto a los sistemas de pago, muestra la menor valorización en materia de expectativa de aprendizaje, resultado que sugiere cierta subvaloración respecto al resto de los contenidos evaluados. Son las normativas las encargadas de establecer un marco común de conceptualización, de requisitos y pasos para una adecuada implementación del SGICH, no debían ser subvaloradas tomando en cuenta, además, que en este período las NC 3000 mantenían su plena vigencia. Por su parte, el valor de expectativa otorgado a los sistemas de pago puede tener relación con el grado de familiaridad, ya que este aspecto figura entre los más conocidos por parte de los encuestados.

En cuanto al resultado alcanzado, los valores medios sugieren una satisfacción media-alta por parte de los implicados. Se obtiene un perfil de resultado medio-alto muy próximo al nivel de expectativa, que no solo cubre una brecha amplia entre el nivel de conocimiento previo a la realización del curso, sino que consigue alinear las puntuaciones para sugerir una menor dispersión y, consecuentemente, mayor integración del contenido.

De este perfil integrado de la acción formativa se puede concluir que las 36 horas lectivas consiguen organizar coherentemente la estructura cognitiva en torno a los contenidos programados, siendo un desafío para los egresados transferir estos conocimientos, debidamente integrados, a la realidad empresarial.

3. Resultados de la aplicación de la Tecnología Diagnóstica del SGICH

La tecnología diagnóstica del SGICH es una herramienta de Microsoft Excel que permite evaluar el nivel de integración de las prácticas de GTH a la estrategia empresarial, a partir del cumplimiento de cinco premisas fundamentales que se describen a continuación.

1. Si la empresa cuenta con una estrategia formulada, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para hacer realidad los objetivos.
2. Si la dirección de la empresa lidera la formulación, implantación e integración de los procesos de la GTH.

3. Si la participación de los trabajadores en la solución de los problemas y en la toma de decisiones es efectiva.
4. Si el clima laboral del colectivo es satisfactorio.
5. Si los encargados de los procesos de recursos humanos tienen la idoneidad demostrada en el ejercicio de las funciones. (Morales, 2009, p.63)

Cada premisa contiene un número de requisitos en los cuales los encuestados deben otorgar valores entre bajo (5 puntos), medio (10 puntos) y alto (15 puntos). La empresa cuenta con orientación estratégica cuando todos los requisitos de la primera premisa consiguen puntuaciones altas (15 puntos) y el resto de los requisitos de las otras cuatro premisas obtienen puntuaciones entre medios (10 puntos) y alto (15 puntos).

Por otra parte, la tecnología diagnóstica evalúa el grado de integración a lo interno del SGICH, utilizando similar puntuación para evaluar los requisitos de cada uno de los procesos claves –organización del trabajo, selección e integración, capacitación y desarrollo, comunicación institucional, autocontrol, seguridad y salud laboral, estimulación moral y material, evaluación del desempeño y competencia laboral-.

Los directivos implicados en la aplicación de la tecnología recopilan la información de los miembros del consejo de dirección de sus organizaciones para obtener una evaluación general del estado de implementación del SGICH.

Una vez obtenidos los datos de las 25 empresas participantes se obtiene lo siguiente:

Tabla No. 2: Resultados de evaluación de las premisas

Premisas	Empresas que cumplen los requisitos	Empresas que no cumplen los requisitos	Total
1	2	23	25
2	25	-	25
3	2	23	25

4	25	-	25
5	25	-	25

Solo dos (2) de las 25 empresas consiguen orientación estratégica, como muestra la tabla No 1, las premisas 1 y 3 obtienen la puntuación exigida en solo dos (2) del total de empresas estudiadas. Eso significa que los consejos de dirección perciben brechas en cuanto al uso de las estrategias formuladas como herramienta de trabajo que guía la toma de decisiones y en cuanto a la participación de los trabajadores en dichos procesos. El resto de las premisas cumplen los requisitos exigidos en las 25 empresas estudiadas.

La ausencia de orientación estratégica en las prácticas de GTH, implican como lectura que las empresas estudiadas no cuentan con las bases para avanzar a la implementación de un SGICH. Los directivos necesitan trabajar previamente en la atención a las premisas 1 y 3 señaladas con puntuaciones medias (10 puntos) o bajas (5 puntos), para avanzar posteriormente a los requisitos de cada uno de los procesos claves del SGICH.

Respecto a la integración interna, los procesos claves describen el siguiente resultado:

Tabla No 3: Resultados evaluación de los procesos claves del SGICH.

Procesos claves	Empresas que cumplen los requisitos	Empresas que no cumplen los requisitos	Total
Organización del trabajo	1	24	25
Selección e integración	18	7	25
Capacitación y desarrollo	15	10	25
Seguridad y salud	24	1	25
Competencia laboral	10	15	25
Estimulación moral y material	15	10	25
Autocontrol	20	5	25

Comunicación	22	3	25
Evaluación del desempeño	24	1	25

Como muestra la tabla existe una gran dispersión entre los datos aportados por las diferentes empresas estudiadas. La interpretación cualitativa permite visualizar los procesos claves de evaluación del desempeño y seguridad y salud ocupacional, como los mejor evaluados en cuanto al cumplimiento de los requisitos establecidos por la tecnología diagnóstica. Siguiendo a estos se ubican los procesos comunicación institucional y autocontrol, con un grado de cumplimiento alto, aunque con irregularidades a trabajar en algunas empresas.

En una puntuación más baja se ubican los procesos selección e integración, capacitación y desarrollo, estimulación moral y material y el proceso clave competencia laboral. Los procesos de selección e integración junto a capacitación y desarrollo se ven afectados por el propio proceso de competencia laboral, pues en 15 de las 25 empresas estudiadas aún no se aplica la gestión por competencias, de manera que no están identificadas las competencias laborales en los puestos y consecuentemente la selección y capacitación no se orientan en este sentido. Al no contar con los perfiles del cargo por competencias los procesos claves de capacitación y selección se ven afectados en su puntuación, ya que dentro de los requisitos de estos está la necesaria alineación de estas prácticas con las competencias definidas para los puestos.

En una posición crítica se ubica el proceso clave organización del trabajo, que es evaluado satisfactoriamente solo en una (1) de las 25 empresas estudiadas. Resulta llamativo este resultado por el estrecho vínculo de este proceso clave de la GTH con el incremento de la productividad, lo que constituye una prioridad para lo dispuesto en los documentos rectores del proceso de actualización del modelo económico y social cubano.

4. Discusión de los resultados.

Los datos presentados muestran una pobre correlación entre los resultados del curso de GTH del DDGE y lo conseguido por los sistemas de GTH en las empresas cinco años posteriores a la capacitación. El perfil de resultados de aprendizaje del curso de GTH, sugiere una comprensión e integración de los contenidos programáticos, que luego no consiguen un impacto real en el nivel de aplicación e integración de los sistemas de GTH en las empresas.

Solo dos (2) de las 25 empresas estudiadas muestran un nivel de integración de las prácticas de GTH a la estrategia empresarial, siendo esta una condición primaria para avanzar en la implementación de SGITH. Por otra parte, los procesos claves no muestran un nivel de integración a lo interno que sugiera una gestión por competencias debidamente implementada en ninguna de las empresas diagnosticadas. La débil y aún formal definición de competencias no consigue la necesaria alineación del resto de los procesos claves de la GTH en la empresa, lo que dificulta el grado de integración interna del SGITH.

De los procesos claves jerarquizados por el programa del curso de GTH en el DDGE, -léase organización del trabajo, seguridad y salud, competencia laboral y evaluación del desempeño-, dado el vínculo directo con lo planteado en los documentos rectores sobre el incremento de la productividad, solo dos (2) describen como tendencia una adecuada atención a los requisitos (seguridad y salud y evaluación del desempeño), siendo esto una debilidad importante del sistema empresarial para responder al llamado de la actualización del modelo económico y social cubano.

La pobre correlación existente entre el resultado de aprendizaje del curso y el estado de integración de los sistemas de GTH en las empresas estudiadas, sugiere una pobre socialización del conocimiento una vez culminado el DDGE. Teniendo en cuenta que en las primeras ediciones del DDGE se matriculan los dirigentes principales de cada nivel de dirección en el territorio, una adecuada socialización de los conocimientos y herramientas adquiridas en el curso de GTH, debieron propiciar un movimiento de aprendizaje en todas las áreas y fundamentalmente en las áreas de GTH de las empresas. En otras palabras, pasados cinco (5) años de la culminación del DDGE las áreas de gestión del talento humano en la empresa

debían describir una dinámica y nivel de integración diferente, partiendo del compromiso directivo de transformar las prácticas de gestión una vez egresados del curso.

Como ha defendido el propio proceso de actualización del modelo de desarrollo económico y social del país, la capacitación se posiciona como elemento a trabajar desde el nivel macro-económico debido a su importancia estratégica, sin embargo, es necesario también identificar los mecanismos de control y retroalimentación que garanticen, en el tiempo, el impacto de las acciones formativas que se implementan. La pobre socialización y gestión del conocimiento existente, pueden atentar contra el propósito de transformación de la realidad empresarial, si no se articulan debidamente los citados mecanismos de evaluación e impacto de la capacitación realizada. En este sentido, también la academia y especialmente las universidades juegan su papel.

Conclusiones

Los cursos de GTH dentro de los programas del DDGE en Ciego de Ávila constituyen un espacio útil de preparación y superación para dirigentes de diversos niveles de dirección, especialmente para aquellos que no dominan los aspectos estratégicos y técnicos específicos de la actividad. La tecnología diagnóstica del SGITH constituye una herramienta de especial significación para evaluar en el tiempo el impacto del curso GTH del DDGE en las empresas del territorio de Ciego de Ávila y el país.

No existe una relación directamente proporcional entre el nivel de asimilación del conocimiento de los estudiantes del curso y la transformación de los sistemas de gestión del talento humano en las empresas analizadas, resultado que refuerza la necesidad de nuevas formas de socialización del conocimiento para avanzar a una adecuada gestión del talento humano. Los vínculos universidad-empresa constituyen una oportunidad y desafío en el noble propósito de perfeccionar las prácticas de gestión empresarial, camino al desarrollo socialista declarado en los documentos rectores del proceso de actualización del modelo económico y social cubano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alhama, B. R. (2013). *Breves reflexiones sobre la actualidad económica y social*. La Habana, Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.
- Capital Humano, Club de Benchmarking y People's matters. (2016). Repunte de las expectativas para 2017. *En Índice Capital Humano*. Nº 316, enero 2017.
Recuperado en:
http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/informes/2016/IC_H_4T_2016.pdf
- Consejo de Estado (2007). *Decreto Ley No. 252, Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano*. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- _____ (2014). *Decreto Ley No. 320*. La Habana, Cuba: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Consejo de Ministros (2007). *Decreto No. 281 Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal*. La Habana, Cuba: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- _____ (2014). *Decreto No. 323*. La Habana, Cuba: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Cuesta, S. A. (2010). *Tecnología de gestión de Recursos Humanos*. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela y Academia.
- Cuesta, S. A. & Valencia, R. M. (2018). Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. *En Revista Ingeniería Industrial*. CUJAE. Vol.39, No.2, Mayo-Agosto
- Delgado, F. M. (2019). Gestión orientada a la innovación en la preparación de los cuadros empresariales. *En Revista Retos de la Dirección*. Universidad de Camagüey, Cuba. 13 (2): 59-80.
- Lebowitz, M. (2015). *La alternativa socialista. El verdadero desarrollo humano*. La Habana, Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.
- Mészáros, I. (2010). *Más allá del capital. Hacia una teoría de la transición*. Tomo I. Bolivia: Editorial Pasado y Presente XXI.
- Morales, C. A. (2009). *Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana, Cuba: Editora Política

- Núñez, J. J. (2018). Conexión entre ciencia e innovación y los modelos de políticas. En *Revista Temas* No.93-94, pp 60-67. Recuperado en: <http://www.temas.cult.cu/articulo/3010/conexi-n-entre-ciencia-e-innovaci-n-y-los-modelos-de-pol-ticas>
- Oficina Nacional de Normalización. (2007). Norma Cubana 3000 Sobre el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano. Recuperado en www.nc.cubaindustria.cu.

Anexo 1

DIPLOMADO DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL MODULO GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Evalúe el nivel de conocimiento actual y esperado sobre las temáticas a recibir en el curso de gestión de capital humano. Marque con (X) considerando el valor 1 como el mínimo de conocimiento y el valor 9 como dominio total del tema.

PERFIL DE NIVEL DE CONOCIMIENTO ACTUAL.

No.	Contenidos del curso	Puntuación								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-	Normas Cubanas 3000-02/2007									
2-	Modelos de Gestión de Capital Humano									
3-	Módulos o componentes del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano. (SGICH)									
4-	Planificación y optimización del capital humano mediante estudios de organización del trabajo.									
5-	Sistema de Seguridad y Salud									
6-	Sistemas de Pago									
7-	Trabajo con los cuadros dentro del SGICH									
8-	Tecnologías para el diagnóstico y gestión del capital humano									

No.	Contenidos del curso	Puntuación								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-	Normas Cubanas 3000-02/2007									
2-	Modelos de Gestión de Capital Humano									
3-	Módulos o componentes del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano. (SGICH)									
4-	Planificación y optimización del capital humano mediante estudios de organización del trabajo.									
5-	Sistema de Seguridad y Salud									
6-	Sistemas de Pago									
7-	Trabajo con los cuadros dentro del SGICH									
8-	Tecnologías para el diagnóstico y gestión del capital humano									

PERFIL DE NIVEL DE CONOCIMIENTO ESPERADO. (EXPECTATIVAS)

DIPLOMADO DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL MODULO GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Evalúe el nivel de conocimiento alcanzado sobre las temáticas del curso de gestión del capital humano. Marque con (X) considerando el valor 1 como el mínimo de

No.	Contenidos del curso	Puntuación								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-	Normas Cubanas 3000-02/2007									
2-	Modelos de Gestión de Capital Humano									
3-	Módulos o componentes del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano. (SGICH)									
4-	Planificación y optimización del capital humano mediante estudios de organización del trabajo.									
5-	Sistema de Seguridad y Salud									
6-	Sistemas de Pago									
7-	Trabajo con los cuadros dentro del SGICH									
8-	Tecnologías para el diagnóstico y gestión del capital humano									

conocimiento y el valor 9 como dominio total del tema.