

PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN DE LOS CUADROS Y TRABAJADORES DE LA ORGANIZACIÓN CIMEX DE LA REPÚBLICA DE CUBA¹

Jesús L. Ramos Díaz

Resumen

Como parte del Perfeccionamiento empresarial, acerca de sus procesos de preparación de cuadros y trabajadores, se inicia un proceso de mejoramiento continuo en la dirección de los recursos de todo tipo (humanos, materiales, tecnológicos, financieros, etc.) destinados a la capacitación y el desarrollo, el "intangible supremo", con el propósito del surgimiento de nuevos métodos y productos, conocimientos e ideas, o simplemente mejorar los existentes, impulsándose con ello el "Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Capacitación de los Cuadros y Trabajadores en la organización CIMEX.

Con este trabajo, en el que se desarrolló un proceso de Investigación con un enfoque dialéctico materialista como Metodología General del Conocimiento Científico, se evaluó e interpretó la información concreto sensible de la realidad instructivo-educativa en la Corporación CIMEX y se extrajeron barreras y regularidades esenciales que al integrarla en un marco conceptual permitieron intervenir en la práctica y transformarla.

Palabras claves: Perfeccionamiento empresarial, procesos de preparación de cuadros y trabajadores, mejoramiento continuo, capacitación, desarrollo.

Introducción

La Corporación CIMEX S.A., creada con el objetivo de llevar a cabo acciones comerciales que rompiendo el bloqueo permitieran dar respuesta a necesidades diversas del país en distintos campos, es una Empresa socialista jurídicamente privada de capital 100% cubano; que genera y capta divisas convertibles y que tiene como objeto social, la realización de actividades productivas, de carácter comercial mayorista, minorista y de servicios; la exportación y las importaciones.

Su recurso más importante es la fuerza laboral que asciende a más de 27 mil trabajadores. Las mujeres son el 44% del total

y ocupan el 36% de los cargos de dirección. El 87% del total de trabajadores tiene más de 12 grados y 1 de cada 5 es universitario. El 60% de los que ocupan cargos de dirección a cualquier nivel son graduados universitarios.

El Centro CIMEX de Capacitación, resultado de la integración de la Dirección General de Capacitación y el Centro de Preparación Gerencial en una sola organización a finales del 2004, asume la dirección, ejecución y control de los procesos de capacitación de sus directivos, reservas y trabajadores.

El análisis que en esos momentos se realizara en toda la organización, formando parte del que se actuaba en la gestión de los recursos humanos dentro del Perfeccionamiento empresarial, acerca de sus procesos de preparación de cuadros y trabajadores, entrañó el inicio de un importante cambio en la gestión que se venía realizando, planteándose por la Dirección de la

¹ Jesús L. Ramos Díaz es Doctor en Ciencias y Profesor Principal. Se desempeña como Director del Centro Cimex de Capacitación

organización la tarea de la transformación y potenciación de este Sistema.

Este tema tiene importantes antecedentes y premisas nacionales e internacionales.

La capacitación de los cuadros y trabajadores en las organizaciones exitosas, como se ha referenciado internacional y nacionalmente por diversas organizaciones, Congresos y autores más recientemente, se ha convertido en asunto estratégico desde los finales del pasado siglo y de importancia decisiva en el presente, para dar respuesta a las profundas transformaciones, derivadas de la globalización de la economía, de los acelerados avances científicos y tecnológicos y de la difusión masiva de la información con el uso de las TICs, en que se encuentra inmersa la sociedad en el nuevo milenio. El concepto de Peter Senge de que “las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización”, cobra cada día mayor relevancia.

El Congreso Mundial de Gestores de recursos Humanos celebrado en London el pasado mes de Abril del 2008, reconoció la “gestión del talento” como el mayor desafío que tenían las compañías de países en vías de desarrollo y desarrollados de cara a la competencia global resaltando que muchos de ellos favorecen la introducción de las concepciones de la “organización que aprende” para enfrentar esos retos.

En Cuba, la Comisión Central de Cuadros del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros aprobó el 17 de septiembre de 2004 “La Estrategia Nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno y sus reservas”, importante documento orientador nacional de lo que debía hacerse de futuro en este tema, que plantea, y cito: “Nuestro país tiene necesidad de que sus cuadros y reservas estudien tenaz y sistemáticamente, para que dominen los más modernos instrumentos de dirección y la utilización eficiente de las tecnologías aplicándolas creadoramente, en correspondencia con los intereses de la nación”.

A partir de estas premisas, en Cimex se inicio entonces, un proceso de mejoramiento continuo en la dirección de los recursos de todo tipo (humanos, materiales, tecnológicos, financieros, etc.) destinados a la capacitación

y el desarrollo, el “intangible supremo”², con el propósito del surgimiento de nuevos métodos y productos, conocimientos e ideas, o simplemente mejorar los existentes, impulsándose con ello el **“Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Capacitación de los Cuadros y Trabajadores en la organización CIMEX de la República de Cuba”** título del trabajo que se acometió.

Este proceso cobra muchísimo valor en una organización como CIMEX, que compuesta por 34 entidades tiene 28, el 82%, en Perfeccionamiento Empresarial; por eso, el autor, cuyo objetivo es producir cambios en la realidad estudiada, se preocupa esencialmente por el perfeccionamiento y en su accionar identifica mejorar las condiciones que propician la introducción de todo lo que rodea la concepción de las “organizaciones que aprenden” consciente de que como expresó el Maestro, apóstol de la independencia cubana, José Martí: ...”No fructifica la educación si no es continua y constante”...

Pero, ciertamente, en los últimos años al tema de la gestión del capital humano y en especial al referido con la Capacitación de los trabajadores se le ha prestado relevante importancia en nuestro país de lo cual se han derivado análisis y orientaciones en disímiles documentos normativos por lo que ha sido necesario realizar el proceso de investigación al influjo de lo que nacionalmente se ha ido orientando no solo por el Ministerio de Educación Superior (MES) sino además por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

El trabajo cobró especial relevancia cuando en la mitad del 2007 se promulga por el Consejo de Estado, el Decreto Ley 252/07 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubanos” y por el Consejo de Ministros, el Decreto 281/07 “Reglamento para la implementación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” el que establece en el Subsistema de Gestión de Capital Humano y cito: ...”Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión están en la obligación de aplicar un sistema de gestión del capital humano en

² y agrega que... “cuando a la formación se le confiere la calificación de suprema es porque la vinculamos a lo esencial que es el proceso de cambio”...

correspondencia con sus características tecnológicas y productivas y tomando como referencia lo definido en las normas cubanas aprobadas.

La eficaz implantación del Sistema de Gestión del Capital Humano, debe conllevar a su certificación por las entidades autorizadas"...en clara y directa referencia a lo establecido en el conjunto de Normas Cubanas "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano" (NC 3000, 3001,3002:2007), de manera que el Decreto proyecta prácticamente la obligatoriedad de la certificación en la Norma Cubana para considerar implantado el referido subsistema de Capital Humano del Perfeccionamiento Empresarial.

El trabajo y la proyección por mejorar el empleo racional y maximizar la utilización de nuestros recursos humanos potenciando y optimizando de manera sostenida su desempeño se fundamenta esencialmente en el pensamiento del Compañero Fidel, quién desde bien temprano ha prestado toda la atención a la movilización y el desarrollo del capital humano de nuestro país y situarlo, como está, en la vanguardia mundial de la formación.

De él tomamos aquello que expresó en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de la Habana el 4 de Agosto de 1967, ..."cada día tenemos la lección de que infinitos recursos humanos,..., infinitos recursos de la inteligencia están a nuestra disposición para emplearse, para hacer una revolución de verdad en toda la extensión de la palabra, para convertir de verdad a nuestro país, a nuestro pueblo en un ejemplo; y no solo tenemos ejemplos de heroísmo, no solo el valor para morir en los combates, sino el valor y la inteligencia para crear también, y para transformarlo todo"...

En estas circunstancias y bajo ese ideario martiano y fidelista se actualiza y proyecta el cumplimiento del Objetivo General propuesto en el presente trabajo por el autor, a saber:

Mejorar el Sistema de Gestión de la Capacitación de los Cuadros y Trabajadores de la Corporación CIMEX, potenciando el empleo de las TICs, para contribuir con su perfeccionamiento.

Y en los Objetivos Específicos, **que** son:

1. Diagnosticar la situación de la gestión de capacitación identificando barreras que limitan su desarrollo y regularidades que

le tributen beneficios, al interior de la Corporación CIMEX.

2. Integrar una propuesta de Sistema de Gestión de la Capacitación para CIMEX, potenciando el uso de las TICs.
3. Validar la propuesta del nuevo Sistema de Gestión de la Capacitación de los Cuadros y los Trabajadores de la Corporación CIMEX.

Con este trabajo, en el que se desarrolló un proceso de Investigación con un enfoque dialéctico materialista como Metodología General del Conocimiento Científico, se evaluó e interpretó la información concreto sensible de la realidad instructivo-educativa en la Corporación CIMEX y se extrajeron barreras y regularidades esenciales que al integrarla en un marco conceptual permitieron intervenir en la práctica y transformarla.

LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS Y DE SERVICIOS Y LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN DE SUS RECURSOS HUMANOS. TENDENCIAS ACTUALES Y PARTICULARIDADES CUBANAS.

La moderna gestión industrial y la teoría de la organización se inclinaron a estudiar más el microclima social de las empresas que los factores económicos tradicionales en su tránsito del Taylorismo, al Fordismo al Toyotismo. Así el control de calidad y la gestión de los recursos humanos comenzaron a ganar peso en la gestión y dentro de esta, su preparación y superación.

Lo anterior se proyecta en un escenario en el que la economía mundial presenta inestabilidad, volatilidad, turbulencia e incertidumbre. La nueva dinámica empresarial incrementando aceleradamente su ritmo, ha provocado cambios en la forma de actuar, gestionar y aprender.

Cuba no escapa de ese escenario provocando que la Gestión empresarial haya evolucionado en las últimas décadas dando lugar al desarrollo de la gestión del conocimiento y al surgimiento de métodos y técnicas para realizar los objetivos estratégicos de la organización.

El proceso de globalización y la necesidad de que las organizaciones actúen de manera previsoramente inducen, entre otras razones, el diseño estratégico en el accionar empresarial, cada vez con más fuerza.

En la sociedad del conocimiento, término que acuñan disímiles especialistas, los individuales, desde la alta dirección hasta los empleados directos, y el de las organizaciones como tal constituyen una ventaja competitiva básica.

En el trabajo, estos conceptos se profundizan y estudiando a varios autores, se concluye que en nuestro caso, hace falta convertir en aula potencial a todo ámbito propicio, porque la vinculación entre los mundos de la educación y del trabajo permitirá avanzar hacia sociedades de aprendizaje donde se aprende estudiando y se aprende trabajando.

Esta apreciación, novedosa y retadora permanentemente, es marxista, martiana y fidelista; y ha sido extendida en el escenario cubano por casi 50 años.

En el proceso de mejoramiento continuo empresarial propugnado con fuerza por las normas ISO, el atributo más relevante para la sostenibilidad de ese mejoramiento lo constituye hoy la formación continua en la misma organización, pilar de la organización que aprende, sobre la que a mediados de la década de 1990 es recibido un gran flujo de literatura científica.

Sintetizamos los atributos o rasgos principales que caracterizan, y devienen principios, de la Organización que aprende.

- Comprende un proceso de formación continua en la organización.
- Comprende a todos los integrantes de la organización.
- Se busca “*aprender a aprender*” en la organización laboral.
- Atención tanto a la experiencia tácita como explícita.
- Búsqueda de conversión de la experiencia tácita en explícita.
- Conversión del conocimiento individual en conocimiento colectivo o socializado.
- Opuesta a la especialización, requiriendo de la polivalencia (o multicompetencias) en los empleados y en sus estructuras organizativas.
- Contraria al enfoque tayloriano parcelado, exigiendo enfoque sistémico u holístico de modo que los empleados tienen que conocer el proceso de trabajo en su totalidad.
- Trabajo en equipos y en función de los objetivos de la organización laboral.

- Creación e intercambio de conocimientos, que al portar valores significan capacidad para la acción.

Por parte del autor es asumido el siguiente concepto de “organización que aprende”:

“La organización que aprende es una concepción que envuelve el corazón y la mente, la psicología humana completa comprendida por la persona como un todo integral, en un proceso de perfeccionamiento o mejoramiento continuo, armonioso, de conocimiento y creación de valores, para alcanzar los resultados acordes a los objetivos estratégicos de la organización. Significa individualidades o personas aprovechando sus competencias para conocer y crear, la organización buscando sus resultados, y esa organización garantizando sinergia o accionar sistémico entre esas personas.”

Es necesario resaltar el vínculo de las concepciones y métodos de las Organizaciones que aprenden con el uso de las NTICs, teniendo presente que en educación no se puede hacer, lo hecho hasta hoy, con estas nuevas herramientas y en ello los profesores juegan decisivo papel.

La actividad del profesor en las escuelas ramales, de por sí difícil, pues se trata de una educación cuya finalidad se sintetiza en la Andragogía³ como especialidad de la enseñanza de adultos, se le adiciona la creación y el dominio de nuevas herramientas y métodos en su trabajo, lo que se debe tener en cuenta en la proyección de su labor.

Diferentes autores han estudiado el desarrollo empresarial cubano, donde se destaca la formulación realizada por la Dra. Yesmín Alabart Pino en su trabajo de Tesis Doctoral, la del Ingeniero Armando Pérez Betancourt y este propio autor.

La búsqueda de nuevos paradigmas gerenciales en Cuba ha sido llevada a cabo con la decisión de implementar un proceso de perfeccionamiento empresarial, cuyas primeras bases quedaron aprobadas mediante el Decreto Ley 187 de agosto 18 de 1998, recientemente derogado por el Decreto-Ley 252/07, “Sobre la continuidad y

³ El Dr. Calixto Gómez Pare, en la Mesa Redonda del II Taller Internacional de Escuelas y Facultades de Formación de Directivos. Realizada en el evento GESEMAP 08 planteaba que la meta o propósito del enfoque andragógico era habilitar a los adultos para que sean los originadores de su propio pensamiento y sentimientos...

el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” emitido por el Consejo de Estado de la República de Cuba y por el Decreto 281/07 “Reglamento para la implementación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, del Consejo de Ministros,

Se puede significar que el Perfeccionamiento Empresarial es un radical y profundo proceso de cambio.

Es muy importante retomar destacándolo el llamamiento que realiza el Decreto 281 a la aplicación del Grupo de Normas Cubanas NC 3000, 3001 y 3002:2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), planteando su certificación como obligatoria en este tipo de Empresas.

La Capacitación y el desarrollo resultan procesos claramente potenciados en estos documentos normativos emitidos en el 2007.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial se inicia en CIMEX en mayo de 1999. A partir de este instante, otros 28 de los 34 expedientes presentados han recibido su aprobación por el CECM.

Como resultado de la implementación del proceso de perfeccionamiento en la Corporación se han obtenido avances positivos y, no obstante estos resultados, persisten deficiencias y dificultades.

El análisis de la situación del proceso de capacitación y desarrollo empresarial en el 2004, mandato de la Dirección corporativa, comenzó con la realización de un diagnóstico dirigido a identificar, principalmente, las debilidades, que constituían verdaderas barreras generales que limitaban la gestión de la capacitación corporativa, con el propósito de eliminarlas o transformarlas favorablemente y avanzar.

Para la obtención de información se trabajó, principalmente, con criterio de expertos.

Se seleccionaron como muestra, integrando una visión de dirigentes y ejecutores, los Jefes principales y los responsables de atender la tarea junto con los directores de escuelas ramales de organizaciones cuyo objeto social fuera similar al de CIMEX o tuvieran ellos, una vasta experiencia en el cargo. Se utilizaron otras fuentes de información.

Las técnicas utilizadas fueron el análisis de documentos, las entrevistas no estructuradas y técnicas de trabajo en grupo (tormenta de ideas y reducción de listado).

Como resultado de su aplicación en la realización del diagnostico, resultaron como principales debilidades, las siguientes:

- La existencia de niveles estructurales que alejaban la Dirección General de Capacitación de los asuntos esenciales.
- No se estructuraba estratégicamente el Proceso y no contaba con aseguramiento financiero propio y oficial.
- La dirección docente metodológica en el Centro y hacia el país, era débilmente ejercida sin normativas que la organizaran y estructuraran.
- La superación y el trabajo de consultoría-investigación del claustro, era prácticamente inexistente.
- La organización, el control y la atención a los colaboradores docentes, no está bien estructurada y es insuficiente.
- Ausencia casi total de un soporte técnico y, en consecuencia, del uso de las TICs.
- Era pobre la gestión sobre la información científica técnica y otra documentación de valor.
- Los cuadros y especialistas de la Dirección y el Centro no respondían a las exigencias cualitativas de una organización docente. Deficiente plantilla del Centro Gerencial.

Haber alcanzado este estadio de análisis, expuesto y validado en la Junta Directiva de la Corporación el 6 de diciembre del 2004, constituyó un solida base para estructurar la conceptualización del futuro Centro de Capacitación y del proceso hacia toda la Corporación.

PERFECCIONAMIENTO CONCEPTUAL DEL SISTEMA Y DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CORPORACIÓN CIMEX.

***P**ara comenzar a resolver las debilidades (barreras) y en base al estudio documental referenciado, se extrajeron conclusiones que se convirtieron, en las principales conceptualizaciones y regulaciones con que se solucionarían estas, a saber:*

- 1. Integrar holísticamente la Dirección General de Capacitación con el Centro de Preparación Gerencial dando lugar**

al Centro CIMEX de Capacitación (CCC) para fortalecer la estructura de atención a la actividad.

Precisado el Objetivo Central del proceso de capacitación y desarrollo corporativo, inscrito en el planeamiento estratégico de la organización se determinan los subprocesos principales que resultarían necesarios gestionar y las funciones que la organización diseñada tendría que cumplir y a partir de los conceptos que guiaron el fundamento teórico de esta propuesta se determinó la integración de la Dirección de Capacitación y el Centro de Preparación Gerencial en una sola organización denominada **Centro CIMEX de Capacitación (CCC)**.

2. Introducir lo estratégico en el proceso de la capacitación, como plan, a todos los niveles de la organización y asegurar material y financieramente su gestión en toda la Corporación.

Se toma como base el planeamiento estratégico de la Corporación CIMEX y como guía la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas, aprobada en septiembre del 2004 por la Comisión Central de Cuadros, y se orienta la elaboración de la estrategia corporativa de capacitación y la de cada Entidad y Sucursal.

La estrategia corporativa de capacitación marca el rumbo y la instrumentación de cada uno de sus principios, constituye la filosofía empresarial en el tema.

Se parte de lo que se ha denominado, por el autor de la tesis, "Ciclo Vital" para que, basado en él, se estructure todo el planeamiento de la capacitación y el desarrollo en la organización, a todos los niveles. El planeamiento estratégico de la capacitación se extiende a todas las unidades empresariales de base en un proceso descendente y consensual de fijación de objetivos adaptando su complejidad al nivel de la organización.

En el **Anexo 01**, se presenta un Diagrama de Flujo con todo este proceso de Planificación basado en la Estrategia Corporativa.

La gestión estratégica del Centro CIMEX de Capacitación propiamente se deriva de la Estrategia Corporativa explicada anteriormente.

En lo que se refiere al aseguramiento material, el autor considera que resulta un importante atributo, insistiendo, la asignación de recursos para la creación de herramientas y procesos que den apoyo a flujos horizontales de conocimientos.

3. Potenciar la dirección docente, de investigación y la superación del claustro en el Centro CIMEX de Capacitación y la orientación y el control metodológico hacia las Sucursales y Entidades.

Al estudiar por expertos las características generales del sistema de capacitación de la Corporación se planteo que las exigencias crecientes de la capacitación sobrepasan la gestión de la estructura que ejecutivamente la atiende.

El Consejo de Dirección del Centro llegó a la conclusión que en este tipo de sistema se requiere, por un lado, organizar un movimiento de colaboradores del proceso de capacitación, especialistas en sus materias de labor, y por otro potenciar el uso de las TICs; acciones insertadas en la conceptualización de la Organización que Aprende.

Del análisis de la problemática se derivó asumir por el Centro CIMEX de Capacitación la preparación de los equipos de dirección del nivel superior e intermedio y sus reservas, de los cuadros de línea hasta jefes de Complejos y sus reservas y se determina que se debía atender también la preparación de los administradores de las unidades que más aportes realizaban a los ingresos de la Corporación.

Todo ello debe quedar concretado en el Plan de Capacitación anual del Centro CIMEX de Capacitación que es contentivo de las principales modalidades de preparación a desarrollar.

Se consideró que a la actividad de posgrado debe otorgársele mayor prioridad en correspondencia con la cantidad de graduados universitarios que laboran en la organización y diseñar un sistema propio.

Para las Sucursales y entidades se concibe el fortalecimiento de las relaciones con los sistemas de preparación de otros organismos a saber, PCC, MINCIN, MINTUR, SUM, etc. y deben atender la preparación de los equipos de trabajo en los complejos, el resto de los Administradores de unidades no seleccionadas y sus trabajadores.

Se determina que el Centro CIMEX de Capacitación centraliza la organización de la impartición de los Programas Nacionales, de los Programas Corporativos y otros que no sean impartidos por Instituciones del Sistema Educativo Cubano así como orientará metodológicamente la actividad nacional de capacitación y controla su ejecución.

El Centro CIMEX de Capacitación asume integralmente la responsabilidad de preparación de la Reserva de Cuadros de la Corporación con un Sistema propio.

En el Sistema debe fortalecerse continua, científica y metodológicamente, el tratamiento a la preparación Político Ideológica que constituye la "Estrategia Maestra Principal de la preparación y la superación de los Cuadros, Reservas y Trabajadores".

4. Fortalecer la introducción y el uso de las Tecnologías de la Informática y las comunicaciones.

Esta proyección tiene en cuenta el uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones (TICs) en la gestión y en el proceso educativo.

Del diagnóstico se derivó un Programa permanente, denominado TAREA PROGRESO, para que integre a todos los factores que se relacionan con el tema, contenido de los conceptos, tareas y aseguramientos principales, incluyendo el Portal de la Capacitación en la intranet corporativa denominado el "Centro CIMEX de Capacitación Virtual (C³V)".

Dentro de las tareas, a la elaboración del Sistema automatizado para la gestión de la Capacitación y el desarrollo empresarial, el "PresCap", deberá procurársele toda la prioridad.

Se deberá incursionar en la Educación a Distancia, usando la plataforma MOODLE.

5. Crear el Centro de Información Científico Técnica (CICT).

Se organizará, en primer lugar, y potenciará toda la gestión de información Científico técnica que es inexistente. El Centro CIMEX de Capacitación debe poseer una biblioteca.

El desarrollo de la gestión de los Recursos Humanos y de Competencias parte del proceso educativo de la Alta Dirección. El Sistema propuesto reconoce y valora esta importante afirmación.

La Alta dirección orientó la organización de cursos en los años del 2005 al 2007 donde el Presidente, los Vicepresidentes y los Directores Funcionales han estudiado conscientes y activamente diversidad de temas relacionados con la gestión.

La metodología de organización y el desarrollo de este curso anual para la alta dirección de la Corporación y la evaluación inmediata, con toma de medidas, que se hace en una de sus reuniones, para poner en práctica lo estudiado constituyen un momento muy importante en el proceso de la Gestión de la Capacitación corporativa, por lo que este autor recomienda su aplicación en todas las Sucursales y Entidades.

En la medida que se profundizaba en la investigación se descubrieron nuevas barreras:

1. Deficiencias de planificación, organización, ejecución, control y análisis evaluativo de la capacitación.
2. Insuficiencias de planificación y control del aseguramiento destinado a la actividad.
3. Falta de medición de impactos de la actividad en la organización que afectan la prioridad que se le otorga.
4. Necesidad de potenciar el uso de las TIC para la gestión de capacitación y su ejecución práctica.

El accionar sobre ellas permitió encontrar soluciones que se convierten en regularidades.

Se pone en vigor un Procedimiento para la elaboración del Plan de Capacitación y el proyecto del Presupuesto que lo respalda.

La conceptualización del proceso de elaboración de las estrategias y planes de capacitación se concibe de la siguiente manera:

1. La gestión del plan de capacitación en la Corporación debe descentralizarse, por cada empresa y organización.
2. Las Estrategias de Capacitación, se elaboran en el mismo periodo de elaboración de los Planes Estratégicos de las Organizaciones.
3. El Diagnostico de Necesidades de Aprendizaje (DNA), es el elemento inicial para elaborar la Proyección y el Plan de Capacitación.
4. Elaborar para cada cuadro y trabajador un plan de capacitación individual con vigencia anual.
5. Elaborar en todos los niveles y en todas las organizaciones, un plan de

capacitación organizacional anual, con su presupuesto.

En general el enfoque de la capacitación se dirige a lograr que los Cuadros y trabajadores, de forma permanente, estén recibiendo conocimientos por diferentes vías, responsabilidad del Jefe inmediato.

Al nivel superior e intermedio el Plan y el Presupuesto se elaboran con el uso de un Sistema automatizado y a nivel de base manualmente, dentro del mismo programa establecido para el resto de las categorías del plan económico de la entidad.

En el procedimiento es necesario ganar en ejecutividad en la etapa de planificación así como aumentar la profundidad y calidad de los planes y los análisis de resultados.

En el Proyecto "TAREA PROGRESO", fue diseñado, elaborado y puesto en explotación la herramienta informática "Sistema de Gestión Automatizado de la Capacitación y el Desarrollo Empresarial" en la Corporación CIMEX S.A. para todas sus Organizaciones, denominado "PresCap".

El Sistema PresCap permite planificar, organizar, gestionar y controlar toda la actividad de capacitación y desarrollo de una empresa cumpliendo con las orientaciones nacionales y es la herramienta principal para registrar las acciones de control y evaluarlas.

Se diseñó un proceso para cumplir que la evaluación y el análisis de los resultados de la Capacitación se realice a partir de lo establecido en la NC 3002:2007 SGICH-I; orientándose en las cuatro direcciones fundamentales, que esta plantea, es decir: la Evaluación de la Reacción, del Aprendizaje, de la Transferencia y del Impacto.

Un grupo de Indicadores, junto a la actividad de análisis que los Jefes y los Órganos de Dirección realizan, permiten tomar las medidas correctoras que demanda el proceso real.

El Sistema PresCap proporciona un número de salidas de Información de uso múltiple para el análisis individual y colectivo del tema.

Las Gerencias de Recursos Humanos deben analizar y evaluar integralmente, usando el Sistema PresCap, todas las Acciones de Capacitación una vez concluidas, expresión del indicador de eficacia de la misma. Este resultado debe concluir en el Órgano de dirección de la organización de que se trate es decir, en su Consejo de Dirección.

En general a nivel de las organizaciones se utilizarán dos indicadores para medir la

Eficacia del proceso de capacitación y desarrollo, a saber:

1. El Total de acciones realizadas dividido entre el Total de Acciones planificadas multiplicado por 100.
2. La suma de las acciones finalmente evaluadas de Excelente y Bien, dividido entre el Total de acciones realizadas, multiplicado por 100.

A las Acciones de Capacitación que se seleccionen podrá medírsele la Transferencia, igualmente se deben identificar los Indicadores de su Impacto, los que estarán relacionados con las transformaciones del proceso de producción o servicio que se pretende mejorar.

Un estadio superior es la aspirantura a convertirse en una organización en aprendizaje permanente como establece la NC 3002:2007.

En consecuencia se diseñan, además, un grupo de acciones y herramientas que, tributan directamente a la conformación de una organización en aprendizaje permanente en la Corporación, a saber:

1. La realización de un Matutino Nacional.
2. Un programa de Conferencias mensuales para cuadros.
3. Una revista, de carácter científico y técnico.
4. Un Sistema de eventos científicos y técnicos.
5. Un Programa de diseminación de información especializada.
6. Un Sistema de productos multimedia.
7. Un uso extendido de la Intranet Corporativa.
8. El desarrollo de una Tecnología para conformar la "organización que aprende", que experimenta el autor de esta tesis.

APLICACIÓN Y VALIDACIÓN PRÁCTICA DEL SISTEMA Y LOS PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN PROPUESTOS EN EL CENTRO CIMEX DE CAPACITACIÓN Y EL SISTEMA EMPRESARIAL CORPORATIVO.

La concepción del Sistema de Gestión de la Capacitación de los Cuadros y Trabajadores, en el Centro CIMEX de Capacitación y el resto de la Corporación y la conceptualización teórico-práctica de los procedimientos, se aplica en toda la Corporación.

Entro en vigencia, el 30 de Diciembre del 2004, la Instrucción 46/04 del Presidente de la Corporación aprobando la nueva estructura y funciones con que se dirigiría la Capacitación Corporativa.

El Centro Cimex de Capacitación fue categorizado como "A", por comisión del MES.

El proceso de categorización del Centro y los profesores arrojó resultados altamente satisfactorios para el ya constituido CCC

Con el surgimiento del Centro CIMEX de Capacitación en estas nuevas condiciones:

- Se fortaleció el cumplimiento de lo estratégico: La Gestión Integrada
- Se potenció lo principal: La Institucionalidad docente.
- Surgió una nueva sinergia en la Esfera de la capacitación en CIMEX,... es decir un efecto superior al de la suma de las partes.

En Junta Directiva Corporativa del 31 de enero del 2005 se aprobó, a propuesta del CCC, la primera Estrategia Corporativa de Capacitación, que abarcó los años 2005-06.

A partir de esta, el Centro CIMEX de Capacitación elabora su estrategia de trabajo para sí, la que se actualiza en los finales y principios de cada año de acuerdo con las orientaciones actualizadas del Planeamiento Estratégico Corporativo.

El CD fundamenta su trabajo en la Estrategia y un Sistema Organizativo de Actividades.

En la evaluación de los Objetivos de trabajo y de los Valores compartidos, la última palabra la tiene la asamblea de trabajadores del Centro, a la que se somete lo colegiado en el Consejo de Dirección, con facultades de modificarlo.

El cumplimiento de la TAREA PROGRESO fue totalmente exitoso y de gran impacto en la gestión de capacitación corporativa.

Uno de sus resultados es el portal de la Capacitación en la Intranet de la Corporación,

denominado el C³V, el cual ya está instalado y funcionando.

Su resultado insigne y parte fundamental de este trabajo es el Sistema para la gestión automatizada de la Capacitación y el desarrollo empresarial, el "PresCap", diseñado y puesto en explotación en todo el Sistema Empresarial y administrativo de la Corporación desde el año 2006.

El Sistema PresCap cumple con las concepciones, principios y orientaciones del Ministerio de Educación Superior, el del Trabajo y Seguridad Social, la Junta Directiva de la Corporación y se integra completamente a lo preceptuado en el Subsistema de Capacitación y desarrollo de la Norma Cubana 3002:2007 SGICH, implementación.

Se alcanzó mayor madurez en el tratamiento del Componente Político Ideológico como estrategia maestra en la preparación de cuadros y reservas y se incorporó el pensamiento del Che en los diferentes cursos y acciones. El componente Defensa se introdujo en los programas de todos los Cursos Integrales Básicos y de Actualización.

Se inició el Diplomado de Gestión Empresarial para la reserva de la Junta Directiva Ampliada, con lo cual cerramos la ejecución de nuestro sistema de preparación para la Reserva.

El Plan de Investigaciones que se elabora para el año y se controla cuatrimestralmente con 3 líneas principales relacionadas con el proceso de Capacitación, es decir, el diagnóstico, la ejecución y el impacto. Del Diagnóstico a la fecha y resultado de este trabajo, se registran 67 presentaciones de trabajos en Eventos Científicos y 35 publicaciones en Revistas por profesores del Centro.

El Centro de Información Científico Técnica se crea en diciembre del 2004 a partir del diagnóstico realizado, de manera que la ejecutoria profesional y los resultados de esta actividad, son un resultado de estos años de arduo trabajo.

Se creó la Subdirección Económica Administrativa del Centro, importantísima medida sin la cual no fuera posible avanzar en el resto de los procesos claves del CCC.

Un resultado importante del análisis realizado ha sido haber recibido un fondo presupuestario y de inversiones para enfrentar la actividad de capacitación.

La preparación de los Dirigentes de alto nivel en la Corporación se cumple desde el año

2005 con regularidad académica. La Junta Directiva de CIMEX (como cursistas), evaluó los tres cursos recibidos de Excelentes en el 82% de los casos y de Bien en el 18% restante.

Ha quedado demostrado el papel y la utilidad de Instructores, entrenadores y Profesores Adjuntos en la Corporación y es estable el proceso de selección, registro y nombramiento de las personas en estas categorías con lo cual se potenció la multiplicación del conocimiento que se genera desde el Centro de Capacitación.

El Centro prepara a los Instructores y Entrenadores que multiplicarán estos programas y las Subdirecciones Docentes y de Coordinación ejecutan las acciones de control correspondientes.

Un resultado metodológico importante que constituye una novedad en este trabajo, es el conjunto de documentos normativos que estructuran todo lo explicado e instrumentan el Sistema de Gestión de la Capacitación Corporativo

Las acciones y herramientas que tributan directamente a la conformación de una organización en aprendizaje permanente, están estructuradas y se ejecutan regularmente:

- ✓ Desde Agosto del 2005 hasta Abril 2008, se han realizado 34 MATUTINOS NACIONALES, en todas las organizaciones de la Corporación.
- ✓ Realizadas 22 Conferencias Políticas y distribuidos 113 videos sobre ellas. Por esta vía se capacita al 93,8% de los Cuadros que integran los Órganos de Dirección del Sistema CIMEX.
- ✓ La Revista "**Gerencial**", es publicación cuatrimestral del CCC de carácter científico y técnico, inscrita en el Registro de Publicaciones Periódicas Cubanas, con ISSN 1818-5053, el 4 de enero del 2006. Se publican 3 números por año y se imprimen 2 mil 500 ejemplares en cada número.
- ✓ Se organizan diversos eventos nacionales para socializar el conocimiento. Solo propios se ejecutan tres Jornadas Científico-Pedagógicas del Centro CIMEX de Capacitación y los Talleres de enseñanza del idioma Inglés con fines específicos, con la participación de Centros y Universidades.

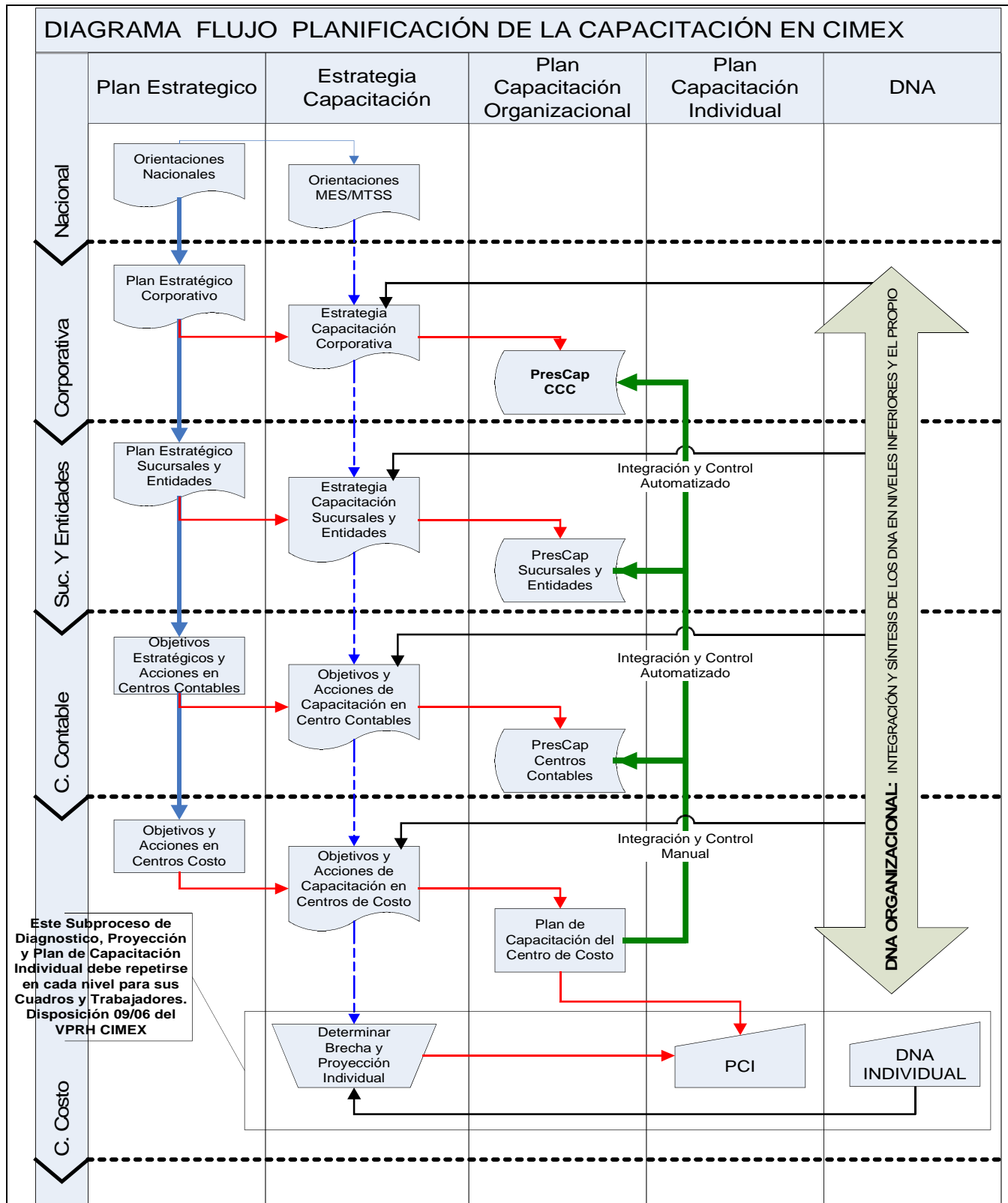
- ✓ Se amplía el uso de la Intranet Corporativa.
- ✓ Se fortalece la relación de trabajo entre nuestras organizaciones y las Escuelas Nacional, Provincial y Municipal del Partido Comunista de Cuba, las Universidades, las Sedes Universitarias Municipales, las Escuelas del Sistema del Comercio Minorista y del Turismo.
- ✓ Se organizan cursos y entrenamientos en el exterior para preparar a Cuadros y especialistas en temas generales y específicos de los servicios y equipos que son comercializados por nuestra Organización.
- ✓ Fue implementada en una importante Unidad de Base Empresarial de la Sucursal de Matanzas, el proyecto de "Tecnología para la Organización en Aprendizaje Permanente" lo que podemos considerar como un resultado en ejecución y no concluida la experiencia.

Está elaborado y sometido a la aprobación de la Dirección Corporativa el módulo de capacitación y desarrollo que integra el Sistema General Integrado de Capital Humano en CIMEX, el cual contiene las esencias de lo expuesto en este trabajo de tesis.

CONCLUSIONES GENERALES

1. Está conformado, y aplicándose plenamente, un Sistema de Gestión de la Capacitación de los Cuadros y Trabajadores en la Corporación Cimex de la República de Cuba mejorado, que supera al anterior del 2004, lo que se pone de manifiesto esencialmente cuando, partiendo de una rigurosa conceptualización científica del objeto de estudio, se logran estructurar los procedimientos y los recursos necesarios para alcanzar, bajo el mando de una nueva organización, un adecuado funcionamiento del Sistema, potenciado por el uso de las TICs en la Gestión y en el propio proceso educativo, en el CCC y en las Sucursales y Entidades, con el accionar protagónico, la prioridad y el aseguramiento de la máxima dirección de la Corporación, principal gestora del Sistema.
2. Se identificaron las principales barreras que limitaban el desarrollo de la actividad de Capacitación. Del análisis de las mismas se fueron estructurando y estructuran las Regularidades del Sistema expresadas en los principios y las políticas aprobadas por la Dirección Corporativa para la actividad y los documentos normativos elaborados que constituyen un Sistema de orientaciones metodológicas y procedimientos inexistente anteriormente.
3. La Reglamentación Docente Metodológica para organizar el ejercicio de la Capacitación de los Cuadros y Trabajadores de la Corporación, conformada con este trabajo, es un novedoso aporte práctico-metodológico al proceso, base, además, para elaborar el modulo de capacitación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de la Corporación Cimex.
- 4.
- 5.
6. El Sistema de Gestión de la Capacitación mejorado, se integra en una estructuración de su planeamiento estratégico en todo el ámbito organizacional, la ejecución de planes de acciones docentes y no docentes, de orientación metodológica y de control, con resultados positivos que avalan la opinión de mas del 75% de los estudiantes que han transitado desde el 2006 hasta la fecha por sus aulas y el reconocimiento de la conformidad de los Sistemas de Gestión de la Calidad, mediante el Aval o la Certificación al 82% de las organizaciones de la Corporación que están en perfeccionamiento.
7. Fue concebido y elaborado un Sistema de Gestión Automatizado para la Capacitación (PresCap), propio de la Corporación, aplicado en el CCC y en todas las Sucursales, entidades y Direcciones funcionales desde el 2006.
8. Al realizarse, el Sistema de Gestión de la Capacitación, se introducen, procedimientos y herramientas novedosas, motivadoras, pertinentes, que potencian la gestión de la información y el conocimiento, tributando a los resultados en todo el ámbito de la organización, para ilustrar modos de actuación con empleo de las TICs o sin ellas, incitadores de valores ideológicos, éticos, sociales, propios de la formación revolucionaria que transversalmente se deben introducir en el quehacer cotidiano y de una aproximación al concepto de Organización en Aprendizaje Permanente cubana.

Anexo 01:



Bibliografía

1. **Acevedo, J.A. y otros. 2001.** *Organización de la Producción y los Servicios*. La Habana: ISPJAE.
2. **Aguirre, E. 2004.** *Sobre los métodos para la capacitación de los cuadros y sus reservas*. La Habana: s.n.
3. **Alabart, Y. 2003.** Contribución al diagnóstico de la Cultura Organizacional, en el sector empresarial cubano. [Tesis Doctoral]. s.l.: ISPJAE; FII, 2003.
4. **Añorga, M.J. 1995.** *El enfoque sistémico en la organización del mejoramiento humano de los Recursos Humanos*. La Habana: Impresión Ligera.
5. *Aprender a Aprender*. **Garvin, D. 1998.** 2, Sao Paulo: Savana, 1998, HSM Management, Vol. 9, págs. 66-72.
6. **Arocena, R y Sutz, J. 2006.** El estudio de la innovación desde el Sur y las perspectivas de un Nuevo Desarrollo en Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación. [En línea] Sep-Dic de 2006. www.oei.es.
7. —. **2006.** Mirando los Sistemas Nacionales de Innovación desde el Sur. [En línea] 2006. www.oei.es.
8. **Bifani, P. 1990.** *Technology, Trade Policy and the Uruguay Round*. New York: UNCTAD.
9. **Blanchard, K. y O'Connor, M. 1997.** *Dirección por Valores*. Barcelona: Gestión 2000 SA.
10. **Bueno, E. 2001.** Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (Knowledge Management). [En línea] www.gestiondelconocimiento.com.
11. **Castellanos, R. 2007.** Formación Total. Capacitación y Competividad Empresarial hoy. La Habana, Ciudad de La Habana, Cuba: s.n.
12. **Castro Díaz-Balart, F. 2003.** *Ciencia, Tecnología y Sociedad*. La Habana: ICL Científico-Técnica.
13. **Castro Ruz, F. 1996.** Discurso Acto XXXV Aniversario Campaña de Alfabetización. *Granma*. 23 de Diciembre de 1996, pág. 1.
14. —. **2003.** Los paradigmas son posible. Discurso Plaza Revolución inauguración curso escolar 2003-2004. *Granma*. primera, 9 de Septiembre de 2003, pág. 1.
15. —. **2007.** Atiendan a los Humanos? *Granma*. 16 de Mayo de 2007, pág. 1.
16. **CEPES. 1990.** *Gestión de Procesos*. La Habana: Universidad de la Habana.
17. **Chávez, J., Suárez, A. y Permuy, L. 2005.** *Acercamiento Necesario a la Pedagogía General*. La Habana: Pueblo y Educación.
18. **Chiavenato, I. 1999.** *Administración de Recursos Humanos*. Sta Fé de Bogota: Mc Graw-Hill.
19. —. **2002.** *Gestión del talento humano*. Bogotá: Prentice Hall.
20. **Consejo de Estado. 2007.** Decreto Ley 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. *Gaceta Oficial*. La Habana: s.n..
21. **Consejo de Ministros. 2007.** Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. *Gaceta Oficial*. La Habana: s.n.
22. *Contribución al diseño de la organización que aprende*. **Ramos, J. y Cuesta, A. 2007.** 2, La Habana: CEPES, 2007, Revista Cubana de Educación Superior, Vol. XXVII, págs. 55-68. ISSN 0257-4314.
23. **Cuesta, A. 2001.** *Gestión de Competencias*. La Habana: Academia, 2001.
24. —. **2002.** *Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos*. La Habana: Academia.
25. —. **2005.** *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. 2da. La Habana: Academia.
26. **Davenport, T. 1998.** *Capital Humano*. Barcelona: Gestión 2000.
27. *Desarrollo y perspectiva de la gestión empresarial en Cuba. El ejemplo de la Corporación Cimex*. **Ramos, J., Macías, J. y García, C. 2008.** 2, La Habana: ISPJAE MES, 2008, Ingeniería Industrial.
28. **Drucker, P. 1992.** *Managing for the Future*. New York: Truman Talley Book.
29. **Edvinsson, L. y Malone, M.S. 1999.** *El capital intelectual (como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa)*. Barcelona: Gestión 2000.

30. *El Che y la andragogía en la capacitación de los Cuadros*. **Gómez, C. y Román, M.** 2004. 2 y 3, La Habana : MES, Febrero-Marzo de 2004, Folletos Gerenciales, Vol. VIII, págs. 4-17; 4-19.
31. *El progreso científico técnico de hoy y las particularidades de la formación de Cuadros para la economía nacional de la República de Cuba*. **Ramos, J. y Muradian, E.** 1986. 1, Ereván : Instituto Superior Politécnico Carlos Marx, Revista Científica de la Organización del Trabajo y la Economía.
32. **Elliot, J.** 1993. *El cambio educativo desde la investigación-acción*. Madrid : Morata.
33. **Engels, F.** 1975. *Anti-Düring*. La Habana : Pueblo y Educación.
34. **Escuela Superior PCC Níco López.** 2007. Estudios. La Habana: Escuela Superior PCC.
35. *Estrategias de la Actividad de Posgrado para la elevación de la productividad del conocimiento*. **Fleitas, S. y Ferreira, M.** 2001. 2, La Habana: MES, Revista Cubana de Educación Superior, Vol. XXI, págs. 111-120.
36. *Experiencia en la capacitación de directivos en el XV aniversario del CETED*. **Codina, A.** 2005. 3, 2005, Folletos Gerenciales, Vol. IX, págs. 19-26.
37. **Fitz-enz, J.** 1999. *Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos*. [trad.] Ma del Carmen Martínez. Bilbao : Deusto S.A. Unica traducción autorizada al castellano de la obra How to measure human resources management publicada en lengua inglesa por McGraw Hill, Inc. Nueva York.
38. **Gárciga, R.** 2001. *Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos*. La Habana: Félix Varela.
39. **Gates, B.** 1999. *Los negocios en la era digital*. Barcelona: Plaza & Janes.
40. **González, F.** 2003. *Diseño de Empresas de Orden Mundial*. ISBN 970-703-162-X. México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
41. **Grupo Ejecutivo Perfeccionamiento Empresarial, Secretaría CECM.** 2006. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. La Habana: s.n.
42. **Guevara, E.** 2007. El cuadro, columna vertebral de la Revolución. Hacia el socialismo del siglo XXI. Recopilación artículos. La Habana: Imágenes Cimex.
43. **Hernández Sampieri, R. y otros.** 1991. *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Mc Graw Hill.
44. **ISO 9001.** 2000. NC Norma internacional ISO 9001 "Sistema de gestión de calidad. Requisitos". 2000. ISO 9001:2000. Traducción Certificada.
45. **Kaplan, R.S.** 2003. Balanced scorecard: su función. [En línea] www.intermanegers.com.br.
46. *La capacitación en Cimex...se abre una nueva etapa*. **Ramos, J.** 2006. 2, La Habana : Centro Cimex de Capacitación, Gerencial, Vol. 9, págs. 24-26. ISSN 1818-5053.
47. *La transferencia de la formación. La necesaria repercusión del desempeño*. **Peñalver, A.** 2008. 221, Madrid: s.n. Capital Humano, Vol. XXI, págs. 26-28.
48. *La Universidad como escenario natural para la gestión del conocimiento, el aprendizaje y el talento*. **Estrada, V., Febles, J. y Febles, A.** 2001. Guanajuato: s.n. XVII Simposio de la Sociedad Mexicana de Computación en la Educación. Memorias.
49. **Lage, A.** 2008. Propiedad y expropiación en la economía del Conocimiento. [recopil.] Jorge Núñez Jover y María Elena Macías. *Reflexiones sobre Ciencia, Tecnología y Sociedad. Lecturas Escogidas*. La Habana : Ciencias Médicas.
50. *Las NTIC y las bases de su impacto en la actividad educativa. Un acercamiento desde lo tecnológico*. **Castañeda, A. E.** 2002. Ambato: Universidad Técnica.
51. **Lenin, V.** 1964. *Cuadernos Filosóficos*. La Habana: Política.
52. *Lo que deben saber los directivos para dirigir empresas perfeccionadas*. **Portuondo, A.L.** 2000. 10, La Habana: s.n., 2000, Folletos Gerenciales, Vol. III, págs. 4-32.
53. **Martí, J.** 1976. *Obras Completas*. La Habana: Ciencias sociales, pág. 260. Vol. T 6.
54. **Marx, C. y Engels, F.** 1975. *Obras Escogidas. Crítica al Programa de Gotha*. Moscú : Progreso, pág. 345.
55. **Maynard, H.** 1990. *Manual de ingeniería y organización industrial*. La Habana: ISPJAE.

56. **Mayo, A. y Lank, E. 1994.** *Las Organizaciones que aprenden (The Power of Learning)*. Barcelona: Aedipe Gestión 2000.
 57. **Medina, A. y Otros. 2002.** *La Empresa como Sistema Productivo. Criterios para la clasificación y caracterización*. Matanzas: Universidad.
 58. *Medir a criação de valor, uma tarefa possível.* **Norton, D.P. 2001.** 24, Sao Paulo: Savana, HSM Management, Vol. 4, págs. 88-94.
 59. **MES Colectivo de Autores. 2004.** *Bases metodológicas y conceptuales básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos, basada en valores*. La Habana: MES.
 60. **Ministerio de Educación Superior. 2004.** *Estrategia Nacional de preparación y superación de cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas*. La Habana: s.n.
 61. **Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social. 2007.** NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario. [En línea] www.nc.cubaindustria.cu.
 62. —. **2006.** Resolución 29 del 2006. *Reglamento de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos*. La Habana: Ministerio de Trabajo y la Seguridad Social.
 63. **Ministerio del Trabajo y la Seguridad Social. 2005.** Resolución 67. Reglamento para la organización salarial del personal docente, dirigentes no docentes y personal de apoyo de las escuelas de capacitación de los órganos y organismos de la administración Central del Estado (OACE). s.l.: MTSS.
 64. *Momentos significativos de la preparación y superación de los cuadros en Cuba a partir del triunfo de la Revolución.* **Columbié, M. 2003.** 9, La Habana: s.n. Folletos Gerenciales, Vol. VII, págs. 5-10.
 65. **Nonaka, I. y Takeuchi, H. 1997.** *Criacão de conhecimento na empresa*. Sao Paulo: Campus.
 66. **Núñez, J. y Macías, M.E. 2007.** Conocimiento y Sociedad: Pensando en el Desarrollo. [recopil.] J.y Macías, M. Núñez. *Reflexiones sobre Ciencia Tecnología y Sociedad. Lecturas Escogidas*. [Revista]. La Habana: Ciencias Médicas. pág. 135.
 67. **Partido Comunista de Cuba. V Congreso. 1997.** *Informe Económico*. Habana: s.n.
 68. *PresCap, un potente recurso para la gestión de la capacitación en las organizaciones de Cimex.* **Ramos, J. y Sánchez, R. 2006.** 2 y 3, La Habana: Centro Cimex de Capacitación. Gerencial, Vol. 9, págs. 22-25. ISSN 1818-5053.
 69. **Senge, P. y Colaboradores. 1999.** *La V Disciplina en la práctica*. Barcelona: Granica.
 70. *Sobre el nuevo Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.* **Pérez, A. 2004.** 1-2, La Habana: GECYT, Nueva Empresa, Revista Cubana de Gestión Empresarial, Vol. 3, págs. 5-9. ISSN 1682-2455.
 71. **Suárez, R., y otros. 2001.** *El Reto, Gestión de vitalidad en entornos competitivos*. La Habana: Academia. ISBN 959-02-0304-3.
 72. *Tendencias del Futuro.* **Faloh, R. 2001.** 0, La Habana: GECYT, 2001, Nueva Empresa, Vol. I, págs. 32-34.
 73. **Turner, L. y Chávez, J. 1989.** *Se aprende a aprender*. La Habana: Pueblo y Educación.
 74. *Una propuesta práctica para la preparación de Grupos de Alta Dirección. Conferencia.* **Ramos, J. 2008.** La Habana: CCED MES. II Taller Internacional de Escuelas y Facultades de formación de directivos. VI Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública.
 75. **WFPMA. 2005.** 11th World Human Resource Congress Singapore 2006. [En línea] www.hrcongress2006.com/home.html.
- i. Trabajo presentado en febrero de 2009. arprobado por el Comité Editorial en abril de 2009.