

La Red Capital Humano: La experiencia de gestión del conocimiento para el sistema de gestión integrada de capital humano en empresas

***Ileana Hernández Darías¹, Sonia Fleitas Triana²
y Diana Salazar Fernández³***

*¹Consultora, Empresa Gestión del Conocimiento y la Tecnología,
ileana@gecyt.cu/ ²Vicedecana de Investigaciones, Facultad Ingeniería
Industrial, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”,
sfleitas@ind.cujae.edu.cu / ³Gerente, Empresa Gestión del Conocimiento
y la Tecnología, coordinadora de la RED CH, diana@gecyt.cu*

Resumen

El sistema de gestión integrada del capital humano, se ha establecido como Norma Cubana, NC-3001:2007. El artículo presenta los resultados de la aplicación de una red de conocimiento sobre este sistema para su implementación en empresas en perfeccionamiento que interactúan a través de procesos de aprendizaje organizacional, desde una dimensión innovadora, interpretando la lógica de la conversión del conocimiento. La metodología empleada para la aplicación del procedimiento comprendió: talleres, comunidades de conocimientos, circuitos de innovación y formas organizativas virtuales como web, listas de distribución, boletines electrónicos. Los resultados muestran cómo el procedimiento diseñado contribuyó a la certificación de dicha norma por parte de varias empresas.

Palabras clave: capital humano, sistema de gestión integrada del capital humano, gestión del conocimiento, redes de conocimiento.

The Human Capital Network: The Knowledge Management Experience for the Human Capital Integrated Management System in Cuban Enterprises

Abstract

The human capital integrated management system has established itself as Cuban Standard NC-3001: 2007. This article presents the results of applying a knowledge network about this system for its implementation in enterprises undergoing improvement that interact through organizational learning processes from an innovative dimension, interpreting the logic of knowledge conversion. Methods used for applying the procedure were: workshops, knowledge communities, innovation circuits y virtual organizational forms, such as the web, distribution lists and electronic magazines. Results show how the design procedure contributed to the certification of such a standard by several companies.

Keywords: human capital, human capital integrated management system, knowledge management, knowledge networks.

INTRODUCCIÓN

La gestión de las personas en las organizaciones transita hacia nuevos enfoques a partir de los profundos cambios ocurridos en el mundo en las últimas décadas. Las empresas cubanas buscan alternativas para mejorar su desempeño y es una prioridad el estudio de la temática de la gestión del capital humano, así como introducir cambios en los modelos de gestión a través de procesos de aprendizaje organizacional basados en la gestión del conocimiento.

Los estudios realizados por Morales (2009) y Faloh (2001); desde sus correspondientes instituciones: el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y la empresa Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT); señalan la inexistencia de un sistema orgánico, integrado por procesos de la gestión del capital humano en las empresas. El informe elaborado por equipos del Grupo Ejecutivo del Perfeccionamiento

Empresarial (GEPE) y GECYT, señala que el 93% de las empresas no tienen diseñado el sistema de capital humano (“EVACONPE”, 2009).

En el año 2007 se aprobaron las Normas Cubanas, NC 3000, 3001 y 3002 del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH). El proceso de diseño e implementación de este sistema, contextualizado a cada organización necesita de la aplicación de tecnologías que contribuyan a elevar su efectividad.

El artículo presenta los resultados de la aplicación de una red de conocimiento temático sobre la base del diseño de un procedimiento para la implementación del SGICH en grupos de empresas en perfeccionamiento que interactúan a través de procesos de aprendizaje organizacional, desde una dimensión innovadora.

El valor social de este estudio se manifiesta en la contribución a la certificación del SGICH y en la elevación del desempeño de las organizaciones en las cuales se aplicó, con la correspondiente influencia positiva sobre los trabajadores y de modo general en el aporte al cumplimiento de la función social de las mismas.

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En cada época se instituyen diferentes modelos para gestionar a las personas en el medio laboral, los cuales son condicionados e influidos por sucesos de base tecnológica, económica, social y más recientemente ambiental, como son la industrialización, las revoluciones sociales y la innovación tecnológica. Al decir de DeSousa, et al. (2001), si las sociedades están redefiniendo varios de los fines que les interesan, se espera que sus organizaciones cambien para viabilizar los nuevos fines.

El mejoramiento de los procesos en las organizaciones para optimizar el trabajo vivo y obtener los resultados esperados por la sociedad, constituye parte inherente a las tecnologías de gestión de las personas, en las cuales se percibe cada vez más que la generación de valor, esencialmente, concierne al poder transformador del conocimiento.

Drucker (1996), Gibbons, et al. (1997, Faloh (2004) y Artiles (2008) precisan que para que el conocimiento se convierta en fuente de desarrollo no basta con que exista, es necesario que se pueda capturar, crear, distribuir, almacenar, compartir y utilizar por los miembros de la organización de manera oportuna en el momento adecuado.

Peter Senge (1990) desarrolla un modelo de aprendizaje en equipos orientado a cinco disciplinas que son: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo. Nonaka y Takeuchi (1999) consideran 5 fases en el proceso de creación de conocimiento organizacional cuyas características fundamentales son: proceso continuo, en espirales, distribución del conocimiento organizacional, flujo de conocimiento de tácito a explícito y viceversa. Bob Guns (1996) define las organizaciones de rápido aprendizaje y plantea como estrategias: impulsar, cultivar y transformar.

Como regularidad se reconoce que el conocimiento es el activo más importante de las organizaciones, que el aprendizaje organizacional es un proceso intencionado y no un suceso y por último, que lleva implícita una transformación, un cambio. El proceso de aprendizaje organizacional que se desarrolla para lograr innovación es la acumulación de competencias en la organización y en sus profesionales, para reconocer las oportunidades del entorno, asumir el riesgo del cambio e impulsarlo como transformación endógena.

En las pautas metodológicas en gestión de la tecnología y de la innovación para empresas elaboradas por la Fundación Cotec (1999) proponen como una de las herramientas importantes a utilizar en los procesos de implementación de innovaciones el trabajo en red. Por su parte, Rothwell (1994) clasifica 5 generaciones de los modelos de innovación y reconoce al de integración de sistemas y establecimiento de redes como modelo de quinta generación, el cual enfatiza en el aprendizaje que se produce dentro y entre las organizaciones y en que la innovación es esencialmente un proceso en red.

Las investigaciones sobre la teoría y práctica de redes se han desplegado en las ciencias sociales, se aprecia la tendencia de utilizar el concepto red como instrumento de cooperación y como modelo organizativo (Borgatti, 2003; Sebastián, 2002; Molina, 2002; De Sousa, 2005; Viñes y Linares, 2009). Las empresas recurren cada vez con mayor frecuencia a las alianzas y la colaboración, se adaptan a la rápida obsolescencia del conocimiento gestionando el cambio, asumiendo procesos creativos.

La implementación de un sistema de gestión del capital humano como proceso de innovación utilizando la estructura de redes permite favorecer la transferencia de conocimientos y tecnologías. A partir de los avances de alguna empresa, que actúa como referente en el contexto de

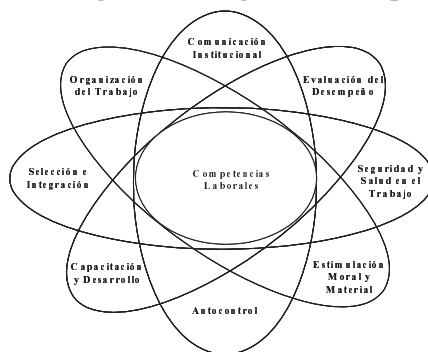
un grupo de ellas, y del conjunto de relaciones e interacciones interorganizacionales, emergen capacidades innovativas. Se aprende colectivamente a introducir mejoras, integrar tecnologías y a administrar las potencialidades endógenas. Los grupos de empresas actuando en red incrementan la efectividad de la gestión organizacional a través de procesos de aprendizaje organizacional y desde una dimensión innovadora.

Varios autores reconocen que el desarrollo alcanzado en la gestión de las personas en las empresas cubanas, es aún muy discreto en la adopción del enfoque de sistema (Fleitas, 2002; Faloh, 2004; Cuesta, 2005; Alhama, 2008 y Morales, 2009). Investigaciones realizadas, señalan que el 80% de las organizaciones evaluadas, carecen de una proyección estratégica de su capital humano y las interconexiones entre los procesos no son aprovechadas sinérgicamente (Faloh, 2004).

En una investigación que abarcó a más de 3000 organizaciones (Morales, 2009), se determinó que sólo el 13% de las organizaciones tenían orientación estratégica. Como resultado se elaboró el modelo de referencia para el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano que proponen las NC 3000, el cual se muestra en la Figura 1.

El desarrollo del modelo cubano responde a la necesidad de poseer referencias teóricas que se correspondan con las realidades, necesidades y proyecciones de Cuba (Morales, 2009). El modelo está centrado en la competencia laboral expresada a través de la idoneidad demostrada por los trabajadores e incorpora el enfoque a proceso como elemento transformador e innovador.

Figura 1. Modelo cubano para el diseño e implementación de un sistema de gestión integrada del capital humano.



Fuente: NC-3001:2007.

2. METODOLOGÍA

En el estudio desarrollado, se utilizaron métodos teóricos como el análisis y la síntesis, la inducción y la deducción, la comparación, la generalización y el método histórico en la caracterización de la gestión del capital humano. Los métodos empíricos se asocian a la gestión del dato y la información partiendo de las relatorías correspondientes a los encuentros presenciales de la comunidad de la Red Capital Humano (Red CH), de los contenidos y las intervenciones orales, las encuestas de opinión y las boletas de inscripción con los datos de los participantes. Así como las técnicas de grupos: video debates, presentación de ponencias y discusión de sus contenidos en torno a problemas.

Se desarrolló un procedimiento para propiciar la difusión de los conocimientos sobre el SGICH a través de la Red Capital Humano, que toma como pilares el aprendizaje organizacional y los procesos de innovación con vista a facilitar el proceso de implantación del SGICH en grupos empresariales. El procedimiento consta de las etapas siguientes:

Etapas I: Identificar la necesidad.

Etapas II: Inventario de conocimientos con vistas a determinar las innovaciones potenciales.

Etapas III: Diseño y desarrollo del SGICH de la organización a partir de las innovaciones existentes en empresas del grupo.

Etapas IV: Evaluación de la satisfacción de los usuarios.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del trabajo realizado para la implementación del SGICH en las empresas pertenecientes a la Red Capital Humano se exponen a continuación por cada una de las etapas del procedimiento.

3.1. Etapa I: Identificar la necesidad

3.1.1. Preparación general de los grupos de trabajo

A partir de la necesidad de gestionar el conocimiento sobre el SGICH se aprueba por el Ministerio de Ciencia y Tecnología el Proyecto Nacional de Investigación y Desarrollo "Tecnología Gestión del Conocimiento del SGICH: Red Capital Humano". Esta red se articula en dos dimensiones: horizontal, por provincias y municipios; y otra vertical: en

los organismos de la administración central del Estado, sus dependencias subordinadas y las universidades.

La primera acción es el Taller "Hacia un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos" con las conferencias dictadas por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social (Morales, 2007) y otros profesionales destacados en el estudio de la temática. La conferencia es grabada y replicada en talleres en todas las provincias del país y en 2 municipios con características muy especiales. El programa de los talleres comprende además la presentación de ponencias sobre las experiencias prácticas en procesos de gestión humana, así como un espacio para el debate de lo presentado.

El SGICH es para las organizaciones cubanas un conocimiento nuevo, que tiene su referencia legal en el Decreto-281 y la NC 3000, y sobre el cual no existen aplicaciones prácticas. Se emplearon en esta etapa otras modalidades para gestionar el conocimiento del SGICH como las siguientes: Cursos-talleres de estudio de las NC 3000, boletines informativos de la red y relatorías de los encuentros.

Las formas organizativas virtuales que se utilizaron fueron las siguientes: web www.gecyt.cu/redcapitalhumano, lista de distribución redcapitalhumano@gecyt.cu y Boletín digital Red Capital Humano. Al término de un año, después de realizar 14 talleres provinciales y dos municipales para enlazar los focos territoriales, queda constituida la Red CH, la cual cuenta en la actualidad con 837 miembros entre gestores, investigadores, empresarios y académicos de la gestión del capital humano.

En los talleres provinciales desarrollados en el primer año de la Red CH, se indaga por el conocimiento sobre las NC 3000, evidenciándose muy bajos niveles; los porcentajes oscilaban entre el 4 y el 10 del total de participantes, elevándose a 30% al cabo de un año.

3.1.2. Diagnóstico de la gestión del capital humano

En esta fase se socializó a través de la Red CH la tecnología de diagnóstico de la gestión del capital humano diseñada y validada por el MTSS y que es parte del modelo cubano. Se realizaron talleres para presentar dicha metodología de diagnóstico, así como su herramienta informática (Melo, 2009). En esta fase las organizaciones actuando en red hicieron públicos los resultados de diagnósticos y se discutieron los mapas de los procesos de la gestión del capital humano de diferentes tipos de organizaciones. Las organizaciones establecieron sus cronogramas de ac-

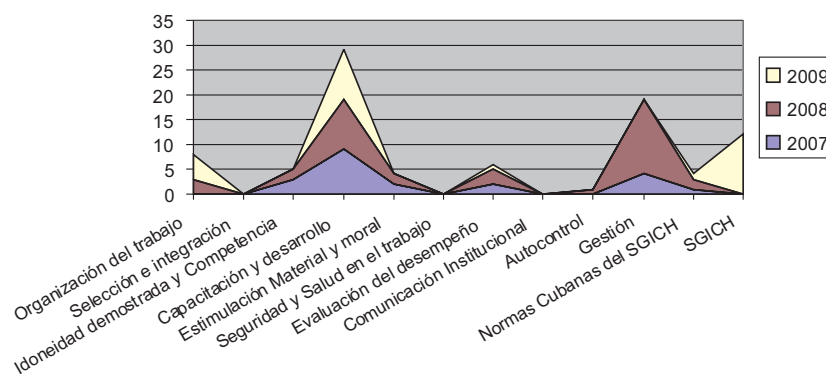
ciones para la implantación del SGICH. Además, se analizaron las prácticas utilizadas en los procesos de gestión del capital humano y se discutieron los procedimientos que describen los procesos de la gestión del capital humano.

3.2. Etapa II: Inventario de conocimientos con vistas a determinar las innovaciones potenciales

3.2.1. Inventario de conocimientos

En los encuentros y talleres organizados por la Red CH se realiza el inventario de los conocimientos existentes sobre los procesos del SGICH, mostrándose en la Figura 2 la cantidad de ponencias presentadas en dichos talleres. Las temáticas sobre la capacitación y desarrollo y temas generales sobre la gestión organizacional fueron los más abordados y debatidos. Temas como la seguridad y salud en el trabajo y la comunicación institucional fueron los de menor presencia en los paneles de experiencias.

Figura 2. Ponencias presentadas por módulos del SGICH.



Fuente: elaboración propia.

Se analizan las brechas de conocimiento sobre los procesos del SGICH, así como las fortalezas a partir de las cuales se estructuran los siguientes intercambios en aras de la socialización del conocimiento específico y relevante en la implementación del sistema (ver Tabla 1).

Tabla 1
Relación de los talleres especializados.

Fecha	Año	Foco de conocimiento	Cantidad de participantes	No. Entidades
11 de julio	2008	NC-3000	198	93
17 de julio	2008	Modelo cubano	98	55
9 de octubre	2008	Tecnología Diagnóstico	168	51
31 de octubre	2008	Circuito de innovación	45	18
16 de enero	2009	Entidad aprendizaje permanente	60	15
20 de enero	2009	Entidad aprendizaje permanente	66	25
16 de julio	2009	Procesos SGICH	45	24
21 de mayo	2009	SGICH	137	44

Fuente: elaboración propia.

El aprendizaje en estos encuentros supone la participación en una comunidad que no es la adquisición de conocimientos por individuos sino el proceso de aportación colectiva a problemas que precisan de conocimiento tácito, rico en aspectos situacionales y que se enfrentan con creatividad e innovación.

3.2.2. Selección de las mejores prácticas

En las presentaciones e intercambios sucedidos (ver Tabla 2) emergen las experiencias de las organizaciones con mayor madurez en su gestión. Entre ellas se cuentan la empresa de Transporte y Comercialización, del sector de la construcción, Empresa de Ingeniería y Proyectos del Petróleo (EIPP), Prácticos del Puerto, Diseño Ciudad Habana, Centro de Inmunología Molecular y la Empresa Mecánica del Níquel; en general empresas con sistema de calidad certificado, que aplican el Perfeccionamiento Empresarial, con elevado liderazgo de la alta dirección y una cultura de trabajo en equipo. Se organizaron encuentros con estas organizaciones, al considerar la importancia de las interacciones sociales entre los gestores. La construcción de nuevo conocimiento es influenciada por el contexto en el que se desarrollan.

Tabla 2
Relación de las acciones presenciales desarrolladas por la Red CH.

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

Fuente: informe PNCT Tecnología Gestión del Conocimiento del SGICH.

3.2.3. *Difusión de las prácticas*

En estas organizaciones de avanzada se expusieron los procedimientos más desarrollados y se estudiaron las interrelaciones de las acciones que se realizan y las coordinaciones que se establecen para disminuir conflictos de duplicidad y burocracia en la gestión. Se toman como referencia las conexiones técnico-organizativas del SGICH consideradas por Morales (2009). Estos procedimientos fueron socializados y reconocidos como innovaciones organizacionales en espacios de difusión de conocimiento como los Forum de Ciencia y Técnica, en eventos científicos, así como en la Red CH.

3.3. Etapa III: Diseño y desarrollo del SGICH en la organización a partir de las innovaciones existentes en empresas del grupo

3.3.1. *Diseño de la tecnología*

A partir del diagnóstico realizado en cada organización, del chequeo del cumplimiento de los requisitos de la NC 3001:2007 y de las secuencias de buenas prácticas socializadas en los espacios de intercambio, se estructura el diseño del SGICH.

Los componentes de la tecnología de diseño del SGICH son: la política de gestión del capital humano, los objetivos específicos, la descripción de los procesos que conforman el sistema en los procedimientos, las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas y cargos que intervienen en el SGICH, así como los procedimientos que establecen el control de los registros, las auditorías internas, el control de las no con-

formidades detectadas y la ejecución de acciones preventivas y correctivas para evitar y eliminar no conformidades.

3.3.2. Implementación del SGICH

En esta etapa se implementó en la gestión cada una de las acciones que fueron documentadas y se fue dejando en los registros del sistema la evidencia de la marcha del proceso, lo cual permitió la trazabilidad. Se socializa por la Red CH una lista de chequeo de evidencias para dar cumplimiento a los requisitos de la norma cubana NC 3001:2007. La red impulsó la formación de los auditores internos y se realizaron varios cursos con la colaboración de instituciones como el Instituto de Investigaciones en Normalización (ININ), el Centro de Formación del MTSS y la empresa GECYT, donde se prepararon hasta la fecha un total de 236 auditores.

3.3.3. Auditoría interna al SGICH

En esta etapa se realizaron las auditorías internas en las organizaciones que formaron a sus auditores internos. Los resultados de estas auditorías internas en general mostraron oportunidades de mejora en: las evidencias de integración de los procesos, la trazabilidad e implementación de la gestión por competencias, el análisis de los resultados de los estudios del trabajo, el conocimiento de los trabajadores sobre los procesos de la organización y el análisis de los indicadores de gestión del sistema.

3.3.4. Incorporación de las mejoras significativas

Los reportes de las auditorías realizadas fueron los insumos para los equipos de trabajo que de manera creativa y aplicando técnicas de solución de problemas, respondieron constructivamente a aquellas cuestiones que demandaron generar, enriquecer y aplicar ideas nuevas, reorganizar procedimientos y en algunos casos introducir una secuencia de pequeñas mejoras acumulativas, que tributaron fundamentalmente a innovaciones incrementales y no radicales.

3.4. Etapa IV: Evaluación de la satisfacción de los usuarios

3.4.1. Cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización

La satisfacción está muy relacionada con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada organización, la razón de ser de la gestión del capital humano es lograr elevar el desempeño laboral, la productividad y la efectividad en la misión social. La alta dirección de las empresas que implementaron el SGICH, considerando los resultados que fundamentan un elevado desempeño organizacional, realizaron la solicitud de

certificación del SGICH a la ONN. Le ha sido otorgada la certificación de la norma cubana NC-3001:2007 hasta mayo de 2010 a 4 empresas y están en el proceso de certificación otras 5.

CONCLUSIONES

La existencia de la norma cubana NC 3001:2007 y el decreto 281 constituyen un marco regulatorio para el sistema de gestión integrada de capital humano que exige a las empresas cubanas su implementación y posterior desarrollo. El procedimiento para la implementación del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano posibilitó la transferencia de tecnologías y conocimientos y desarrollar procesos de aprendizaje organizacional en grupos de empresas que se interrelacionaron por medio de una red temática y de conocimiento. La Red Capital Humano se reconoce como un elemento dinamizador de la implantación del SGICH por favorecer la socialización de conocimientos y el desarrollo de competencias profesionales entre gestores, estudiosos, empresarios y académicos de la gestión del capital humano.

Este procedimiento permitió la certificación del SGICH en 4 organizaciones de acuerdo a la norma cubana NC 3001:2007, mientras otras 5 están transitando por el proceso de certificación.

Referencias documentales

- ALHAMA, Rafael. 2008. **Capital Humano. Autorrealización y reconocimiento social**. Editorial Ciencias Sociales. La Habana (Cuba).
- ARTILES, Sara. 2008. **Metodología para la aplicación del Modelo de gestión de información y conocimiento para la empresa cubana en perfeccionamiento**. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Facultad de Comunicación. Universidad de la Habana (Cuba).
- BORGATTI, Sebastián. 2003. **Conceptos Básicos de Redes Sociales**. Disponible en www.analytictech.com/borgatti. Consultado 18/11/09.
- COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS. 2007. Decreto No. 281. **Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal**. Gaceta Oficial de Cuba.
- COTEC, FUNDACIÓN PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. 1999. **Pautas metodológicas en gestión de la tecnológica y de la innovación para empresas**. Temaguide. Madrid (España).

- CUESTA, Armando 2010. **Tecnología de Gestión de Recursos Humanos**. Editorial Academia y Editorial Félix Varela, La Habana (Cuba).
- DE SOUZA, José.; CHEAZ, Juan y CALDERÓN, Johanna 2001. **La cuestión institucional: de la vulnerabilidad a la sostenibilidad institucional en el contexto del cambio de época**. Serie Innovación para la sostenibilidad institucional. Proyecto ISNAR: "Nuevo Paradigma". San José (Costa Rica).
- DE SOUZA, José 2005. **El poder de las redes y las redes del poder Paradigmas emergentes para transformar la morfología social de sociedades y organizaciones en el contexto del cambio de época**. Módulo de Maestría en Desarrollo Humano. Carrera de Gestión Social. Escuela de Trabajo Social de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE).
- DRUCKER, Peter 1996. **Gerencia para el futuro**. Ed. Grupo Editorial Norma. Bogotá (Colombia).
- EMPRESA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA TECNOLOGÍA, GECYT, 2009. **Informe de investigación: Evaluación de la Consolidación del Perfeccionamiento Empresarial en Cuba (EVACONPE)**. Proyecto no Asociado a Programa. La Habana (Cuba).
- FALOH, Rodolfo 2001. "Hacia una empresa de alto desempeño". **Nueva Empresa**. Vol.1. No 1. pp 44. La Habana (Cuba).
- FALOH, Rodolfo 2004. "Evaluación de organizaciones ante el nuevo paradigma de la gestión del conocimiento. Caso de empresas cubanas". **Gestión del Conocimiento. Un nuevo enfoque gerencial**. Editorial Academia. La Habana (Cuba).
- FLEITAS, Sonia; VENEGAS, Lourdes. 2002. "Un enfoque de procesos en la gestión de los recursos humanos". **Ingeniería Industrial**. Vol. 23. No.2. pp 17-21. La Habana (Cuba).
- GIBBONS. Michael; LIMOGES, Camille; NOWOTNY, Helga; SCHWARTZMAN, Simón; SCOTT, Peter y TROW Martín 1997. **La nueva producción del conocimiento**. Ed. Pomares-Corredor. S.A. Caspe. Barcelona (España).
- GUNS, Bob (1996). **Aprendizaje Organizacional. Cómo ganar y mantener la competitividad**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. (México).
- MELO, José. 2009. Herramienta para el diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. **Nueva Empresa**. Vol. 5. No.1. pp 31-33. La Habana (Cuba).
- MOLINA, José 2002. Introducción al análisis de redes sociales. Disponible en <http://www.insna.org/Powerpoints/JoseLuisMolinaARS.ppt> . Consultado en 16 de abril 2007.

- MORALES, Alfredo. 2007. Conferencia dictada en el Taller "Hacia un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos". Centro Convenciones Capitolio. La Habana (Cuba).
- MORALES, Alfredo. 2009. **Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana.** Editora Política. La Habana (Cuba).
- NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotaka. 1999. La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Ed. Oxford University Press México, S.A.
- OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. 2007. **Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano 3000, 3001 y 3002.** La Habana (Cuba).
- ROTHWELL, Roy. 1994. "Towards the fifth-generation innovation process". **International Marketing Review.** Vol. 11. No. 1. pp 7-31.
- SEBASTIÁN, Jesús. 2002. Análisis de las Redes de Investigación de América Latina con la Unión Europea. **RECITEC.** Volumen 3, (2). pp. 308-321. Recife (Brasil).
- VIÑES, José y LINARES, Antonio. 2009. Relaciones y estructuras de la red social en la realimentación de ideas creativas. JMVA-ALS. Disponible en <http://aulatika.net>. Consultado el 14/03/10.