

Génesis de la Gestión del Conocimiento en la Empresa de Seguridad Integral S.A. (SEISA)

Genesis of knowledge management at The Integral Security Services Company S.A. (SEISA)

Alina Ofelia Chapman Goodridge ¹

Vicenta Pérez Fernández ²

Yanet Vivar Acevedo ³

Resumen

Este trabajo se propone mostrar el proceso ascendente de la gestión del conocimiento a través de diferentes etapas en la Empresa de Seguridad Integral S.A. (SEISA), con enfoque a los objetivos estratégicos, enmarcado en el período del 2018 hasta la actualidad, período en la que se fortalecen gradualmente las técnicas y métodos de aprendizaje, el empleo de herramientas digitales y espacios para crear, capturar, almacenar, diseminar, compartir y utilizar el conocimiento por los miembros de la empresa, por otra parte, la organización está dando una mirada profunda a las formas y métodos tradicionales de gestión empleados, por ser menos propensos a sobrevivir a las dinámicas de los cambios de naturaleza económica y de gestión del capital humano. De ahí que, las nuevas concepciones en la entidad están dirigidas no solo a la transformación estructural y organizacional de la misma, sino también se enfoca hacia la promoción interna del desarrollo del conocimiento y el talento de los profesionales y técnicos.

Palabras claves: Evolución, Gestión del Conocimiento, Gestión del Talento. Ventajas competitivas.

¹ Licenciada en Información Científico- Técnica y Bibliotecología. MSc Gestión turística. Jefa del Centro de Desarrollo del Talento. Instructor. Empresa SEISA, La Habana, Cuba. E-mail alina.ofelia@seisa.cu. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4929-0470>

² Licenciada en Educación. Especialidad de matemática. MSC. Informática Aplicada a la Ingeniería y la Arquitectura. Doctora en Ciencias Pedagógicas. Especialista en Gestión del Conocimiento. Empresa SEISA, La Habana, Cuba. E-mail vicenta.perez@seisa.cu, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5749-3307>

³ Técnico en Gestión del Conocimiento, Instructor interno. Empresa SEISA, La Habana. Cuba. E-mail yanet.vivar@seisa.cu. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2160-1430>



Abstract

This work aims to show the upward process of knowledge management through different stages in the Integral Security Company S.A. (SEISA), with a focus on strategic objectives, framed in the period from 2018 to the present, a period in which learning techniques and methods, the use of digital tools, and spaces to create, capture, store, disseminate, share, and use knowledge by the company's members are gradually strengthened. On the other hand, the organization is taking a deep look at the traditional forms and methods of management employed, as they are less likely to survive the dynamics of changes in economic nature and human capital management. Hence, the new conceptions in the entity are aimed not only at its structural and organizational transformation, but also focus on the internal promotion of the development of knowledge and the talent of professionals and technicians.

Key words: Evolution, Knowledge Management, Talent Management. Competitive advantages. **Introducción**

En el contexto del ecosistema empresarial de hoy, donde se imponen dos aspectos importantes: la alta complejidad y la fuerte competitividad, la gestión del conocimiento en la empresa se está convirtiendo en un elemento protagonista y de suma importancia para asegurar la sostenibilidad en el tiempo de los negocios; de ahí que, el conocimiento se ha transformado en uno de los activos más importantes para las organizaciones, fundamentado porque su gestión agrega valor a los productos o servicios que ésta produce, permite el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias, lo cual facilita su introducción y posicionamiento en el mercado.

Actualmente, existen en Cuba varios factores que propician la aplicación de las técnicas de gestión del conocimiento en función del desarrollo social y económico, entre las que se destacan: el Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica; el Perfeccionamiento Empresarial; la Estrategia de Informatización de la Sociedad Cubana, la Política Nacional de Información y los programas audiovisuales.

Aunque cada uno de estos factores incide de modo diferente sobre las entidades, su acción sobre éstas tiene implicaciones prácticas positivas, incluso a corto plazo. Más aún, la acción



Fecha de recepción: 20/5/2026
Creative Commons Atribución 4.0

Fecha de aceptación: 18/6/2026

coordinada y armónica de estos elementos determinan que la perspectiva de las organizaciones cubanas para la utilización exitosa de la gestión del conocimiento sea real y beneficiosa. La aplicación de estos elementos, hará que cada vez más las entidades económicas cubanas tengan condiciones adecuadas para emplear la gestión del conocimiento. (Sedeño, 2002).

Una empresa, mientras más inteligente sea y más conocimiento atesora, mayores serán sus posibilidades de lograr primacía frente a sus competidores del mercado. Las empresas que alcanzan a aprovechar al máximo sus conocimientos no tienen que realizar acciones repetitivas en tareas, ni desaprovechar tiempo en ejecutarlas; están preparadas para compartir y para no acaparar el conocimiento en la organización; están en el camino del know-how particular al aprendizaje compartido, crecen en un área propia, tienen la capacidad de avanzar con la confianza requerida y se desempeñan tanto dentro como fuera de la organización.

La Empresa de Seguridad Integral S.A. (SEISA), como parte del sistema empresarial cubano, tiene como objetivo estratégico, relacionar la gestión del conocimiento (GC) con los campos del saber más generales destinados a identificar, adquirir, desarrollar, compartir, utilizar y retener el conocimiento de manera que constituya un elemento de ventaja competitiva.

El presente trabajo tiene como propósito caracterizar la evolución de la gestión del conocimiento en la empresa, a partir del 2018 hasta la actualidad, por ser el período cuando la organización comienza a potenciar el desarrollo de procesos de aprendizaje organizacional y el capital humano con enfoque a la GC; el uso de espacios y herramientas que propician el desarrollo de actividades de preparación, análisis de problemas, revisiones y dinámicas en las cuales se aporta, se captura y se registra el conocimiento para posteriormente almacenarlo y transmitirlo.

A lo largo del proceso investigativo se aplicaron métodos científicos como: analítico – sintético, histórico – lógico, entrevista (semiestructurada) a directivos y diferentes trabajadores de la empresa y análisis documental, que permitieron establecer los referentes teóricos que sustentan la gestión del conocimiento en SEISA.



Fecha de recepción: 20/5/2026

Fecha de aceptación: 18/6/2026

Creative Commons Atribución 4.0

Desarrollo

La GC constituye hoy, un elemento imprescindible para el desarrollo de las empresas, debido a la imperiosa necesidad de anticiparse a un mercado más variable e impredecible, cuya supervivencia se garantiza en fomentar la I+D+i y la formación del capital humano.

Existen variados enfoques sobre la gestión del conocimiento, muchos de ellos están basados en los procesos de creación, uso y transferencia de conocimiento, soportados en herramientas tecnológicas, motores de búsqueda y sistemas de información (Salazar, 2012) en los que, por supuesto, el factor más importante es el capital humano, con las habilidades, experiencias y conocimientos tácitos propios de la organización.

De igual forma aparece el capital organizacional, que hace alusión a ese conocimiento que queda para la entidad y constituye parte de su acervo, para concluir con el llamado capital relacional, que se refiere a las formas y mecanismos de creación de redes y de hacer extensivo el conocimiento generado y usado (Oficina Nacional de Normalización, 2018). En este punto desempeñan un papel muy importante los mecanismos tecnológicos de búsqueda e incluso las asociaciones o comunidades de conocimiento que afianzan estos procesos.

La gestión por competencias del capital humano constituye un paradigma de gestión útil a los efectos de gestionar el conocimiento. El aprendizaje organizacional para la implementación del Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH) debe basarse en la acumulación de competencias en la organización y en sus trabajadores por medio del intercambio, la colaboración y la aplicación de técnicas de gestión de conocimiento para que se produzca el aprendizaje (Nonaka, I y Takeuchi, H, 1999).

No basta con que el conocimiento exista para convertirse en fuente de desarrollo, porque para lograrlo es indispensable que se pueda capturar, crear, distribuir, almacenar, compartir y utilizar por los miembros de la organización de manera oportuna, en el momento adecuado (Cuesta, 2005).

Son varias las definiciones que sobre gestión del conocimiento se encuentran en la literatura especializada. Así, se define como “un conjunto de procesos que utilizan el conocimiento para identificar y utilizar los activos intangibles existentes y generar nuevos activos.



Fecha de recepción: 20/5/2026
Creative Commons Atribución 4.0

Fecha de aceptación: 18/6/2026

Minakata (2009). Por su parte, Bueno (2007), plantea que “no sólo incluye procesos de creación, adquisición y transformación del conocimiento, sino el reflejo de ese nuevo conocimiento en el comportamiento de la empresa” y precisa que “la gestión del conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con las actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales”

Conjuntamente con la gestión del conocimiento se hace necesario abordar el capital intelectual. El conocimiento asociado a una persona y a un conjunto de habilidades personales se convierte en sabiduría y finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en capital intelectual, el cual según **Salazar (2012)**, está compuesto por el conocimiento de la organización y representa los activos intangibles de una empresa. En resumen, se asume que la GC es el conjunto de procesos y sistemas que hacen que el capital intelectual de la organización crezca.

Se distingue en la literatura dos tipos fundamentales de conocimiento: tácito y explícito; es el movimiento y el trasvase de información entre el uno y el otro, lo que explica la generación de conocimiento.

Lo expuesto hasta el momento permite entender que el aprendizaje permanente que conlleva al organizativo y la gestión del conocimiento son conceptos relacionados y complementarios; el primero constituye la base que garantiza la calidad del segundo. La contribución del conocimiento al desempeño de las organizaciones es imprescindible para poder sobrevivir, obtener ventajas competitivas, así como, favorecer el aprendizaje y la creatividad de sus personas y equipos (Morales, 2009).

La idea de que la creación del conocimiento organizacional es un proceso que se amplifica desde lo individual y se solidifica en lo colectivo, como parte de la red de conocimiento de la organización, expuesta por Nonaka y Takeuchi (1999), es vital para entender la importancia de la gestión del capital humano con enfoque de gestión del conocimiento.

Se define la creación del conocimiento organizacional como la capacidad de una organización de generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre sus miembros y materializarlos en



productos, servicios y sistemas; es la clave del proceso a través del cual las organizaciones innovan (Nonaka, I y Takeuchi, H, 1999).

La organización en aprendizaje se centra en la gestión del intercambio de conocimientos en todos los niveles jerárquicos y funcionales de la empresa. Este tipo de organización empresarial asume que el conocimiento acumulado en los empleados solo tiene valor si fluye, de individuo a individuo; de grupo a grupo; de organización a organización; así, el intercambio de este conocimiento es visto como una nueva forma de capital y su gestión eficaz proporciona la ventaja competitiva necesaria para sobrevivir en el mercado. Según este enfoque, la organización que aprende es aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y experimenta en sí misma una transformación continua (Oncins, Margarita y Mourenza, Teresa, (s/f).

Las concepciones expuestas anteriormente, constituyen las bases del estudio realizado para caracterizar el proceso ascendente de la gestión del conocimiento en SEISA, con enfoque a los objetivos estratégicos y al Plan de Capacitación y Desarrollo de la Empresa, a partir del año 2018.

SEISA, como organización que aprende y se transforma, contempla entre sus objetivos estratégicos hasta el 2030, basar la competitividad en un capital humano en aprendizaje permanente, capaz de gestionar y diseminar conocimiento. En el 2018 se concretan y afianzan un conjunto de acciones dirigidas a alcanzar esta meta, cuando la Dirección de Capital Humano presenta a la Junta Directiva de la empresa, la propuesta de diseñar el modelo del Sistema de Gestión de Capital Humano (SGCH) con enfoque a la GC, como una nueva perspectiva gerencial que reconoce y utiliza el valor más importante de las organizaciones: el recurso humano y el conocimiento que estos poseen y aportan a su organización.

Además, se trazaron pautas para ejecutar acciones enfocadas a identificar pilares sobre los cuales deberían apoyarse esta GC, entre las que se encuentran: diagnóstico e identificación de los conocimientos relevantes; aplicación de programas de mejora continua a todos los procedimientos que rigen y orientan el proceso de Capital Humano; centrar la atención en el capital humano como portador de información y conocimiento para que el mismo mantenga un desarrollo continuo con altos niveles de creación; identificación de los expertos por



Fecha de recepción: 20/5/2026

Fecha de aceptación: 18/6/2026

Creative Commons Atribución 4.0

procesos claves; cambiar paradigmas, como es la reticencia a compartir conocimientos, que las personas comprendan la necesidad de socializar y transmitir el conocimiento y a su vez demuestre que posee esa competencia; empleo de la innovación como proceso interactivo; utilización de herramientas de GC, así como, disponer de un repositorio que almacene en soporte electrónico la información interna generada por la organización, permitiendo el almacenamiento, el acceso y la transferencia de información en todo momento.

El fortalecimiento de la cultura organizacional, la experiencia en el negocio y la rigurosidad en los procesos, han sido también ejes de gestión de la alta dirección en la organización.

Como una forma para hacer explícito el conocimiento tácito, el cual tiene implicaciones directas en el modo en que una empresa diseña su organización y define responsabilidades y papeles, en el año 2019 se propuso una “Estrategia para la GC en la empresa SEISA” apoyada en las fortalezas de la empresa que favorecieron la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. Se parte de que, al identificar y explotar en el trabajo el conocimiento creado internamente y el adquirido del exterior, se generalizarán las mejores prácticas, incrementando el capital intelectual, el cual se materializará en la organización general, los métodos y estilos de dirección, la atención al hombre, la organización de la producción de bienes y servicios, la gestión de la calidad, el medio ambiente y la innovación, la planificación, la contratación económica, la contabilidad, el control interno, las relaciones financieras, los costos, los precios, el sistema informativo, la mercadotecnia, la comunicación empresarial y en una eficiente gestión del capital humano (Ávila, 2019).

El diseño de un nuevo modelo de Gestión del Capital Humano, con enfoque a la GC, trajo consigo la puesta en marcha el 13 de mayo de 2019 del Centro de Gestión del Conocimiento “Francisco Martínez Lincht” (CGC), mediante Acuerdo 335 de la Junta Directiva de SEISA, con fecha 10/05/2019; estructura que radicaba en el inmueble arrendado a la Inmobiliaria Caribe, con dirección legal en calle 182 No. 1111 e/ 11 y 13, Reparto Siboney del municipio Playa.

La creación del centro constituyó uno de los mayores logros en la alineación de la GC con los objetivos estratégicos de la empresa. En sus inicios, aunque estuvo carente de condiciones para el desarrollo de los cursos a distancia, se pudieron desarrollar en sus instalaciones



Fecha de recepción: 20/5/2026

Fecha de aceptación: 18/6/2026

Creative Commons Atribución 4.0

múltiples actividades, talleres, eventos y reuniones presenciales, tanto con instructores internos como con proveedores externos. Posteriormente fue dotado del equipamiento necesario para la realización de acciones con el empleo de plataformas virtuales de aprendizaje.

El CGC tuvo, desde su creación, la misión de contribuir a la eficiencia, calidad, dinamismo y competitividad de la empresa, mediante la superación continua y sistemática de su capital humano, con el fin de incrementar el nivel de desempeño técnico y profesional, la preparación política - ideológica, la cultura general integral, los valores éticos, en estrecha cooperación con las universidades, escuelas técnicas y otras instituciones de formación, considerando la capacitación como una inversión y no como un gasto.

La actualización de la estrategia integral de SEISA para el período 2023-2030, se ha realizado en el contexto de construcción de la visión de la nación y de las transformaciones económicas, sociales y políticas que se desarrollan en Cuba, con el objetivo de formar un capital humano calificado y comprometido que pueda contribuir a la transformación estructural y tecnológica de la industria, dinamizar el sector productivo y cumplir los requisitos de sostenibilidad necesarios (SEISA, 2022).

Para concreción de esta estrategia se diseñó y aprobó una ruta de transformación que contempla los diferentes subproyectos hasta el 2025; del proyecto de Investigación y desarrollo de Transformación Digital, el cual prevé nuevos productos y servicios, Participación de Centros de I+D y Universidades y encadenamientos productivos identificados.



Fecha de recepción: 20/5/2026

Fecha de aceptación: 18/6/2026

Creative Commons Atribución 4.0



Imagen 1. Rutas Seisianas. Fuente: Estrategia Empresarial (SEISA, 2022)

En esta apuesta para convertir a SEISA en una empresa que se comporta de forma íntegramente digital, mediante Acuerdo No. 471, de Junta Directiva No. 15, del 20 de diciembre de 2021, se aprobó la fusión de los centros de Gestión del Conocimiento, de Desarrollo de Productos de Seguridad, de Gestión de Redes y Comunicaciones, de Gestión y Desarrollo de Aplicaciones Informáticas, quedando como resultante el Complejo de Investigación, Desarrollo e Innovación.

Estos cuatro centros tienen como misión fundamental investigar, desarrollar e innovar en función de la transformación digital de la empresa, abarcando todas las dimensiones y procesos, con vistas a crecer de manera rentable y sostenible, aumentar la eficiencia, flexibilidad y seguridad de nuestros procesos a través de la innovación, incrementar las utilidades de la empresa derivadas de la innovación en nuevos negocios y contribuir de manera relevante a los ingresos con productos, servicios y ahorros derivados de las transformaciones significativas de los procesos.



Fecha de recepción: 20/5/2026

Fecha de aceptación: 18/6/2026

Creative Commons Atribución 4.0



Imagen 2. Estructura del Complejo I+D+i (CIDI). Fuente: Estrategia Empresarial (SEISA, 2022)

La reinención de cada una de las estructuras que componen la empresa, requiere de un capital intelectual con capacidades fortalecidas que demandan la Globalización 4.0, como lo es la digitalización, esfuerzos colaborativos, flexibilidad, agilidad, emprendimiento e innovación, que le corresponden a todos los que participan en la organización y así iniciar un camino hacia la consolidación de estas capacidades para la supervivencia de los negocios en el largo plazo (SEISA, 2022).

En la perspectiva de desarrollar el talento humano, buscando fortalecer las actitudes, conocimientos y comportamientos de los colaboradores, como el factor sobresaliente que marcará la divergencia en el proceso de sostenibilidad y sobre todo, de la transformación que se busca alcanzar en la empresa, la estrategia de capital humano con enfoque a la gestión del talento, marcha por diferentes rutas: Ruta del Encuentro, Ruta de la Evolución y Ruta de la Felicidad; en todas, el Centro de Gestión del Conocimiento tiene definidos sus pasos y paradas. En la actualidad el CGC cuenta en su estructura con una fuerza laboral de siete trabajadores, de ellos:



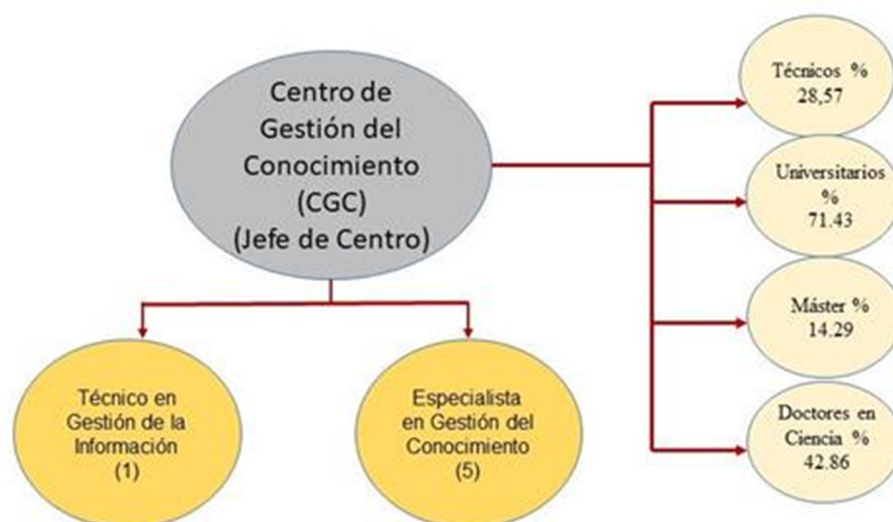


Figura 1. Estructura del CGC. Fuente: Elaboración propia CGC

A partir de los resultados de las entrevistas realizadas a directivos y expertos de la organización, así como, del análisis de un grupo de documentos, entre ellos, los informes de balance anual de la empresa, las actas de reuniones de la Junta Directiva y del Consejo Técnico Asesor en el período 2018-2023, se ha podido apreciar que la empresa ha transitado por un camino elaborado, organizado y estratégico de crecimiento ascendente de la GC en tres etapas que se distinguen por su enfoque en la capacitación y el capital humano, a la transformación digital y de ahí a la gestión del talento, no se terminó realmente con un enfoque para empezar otro sino se empezó por la capacitación y el capital humano, luego se unió a este enfoque el de transformación digital y ahora también en la gestión del talento, no todos empezaron a la vez pero todos se encuentran en un proceso de transformación continua.

En este sentido, se mostrarán acciones sustanciales relacionadas con la maximización del componente de informatización y las alianzas con centros educacionales, la reorganización de los espacios estratégicos de formación en la empresa, la socialización e intercambio de las mejores prácticas en experiencias de la producción y los servicios y el empleo de herramientas, evidenciando el camino transitado por la GC en la empresa, como ventaja y oportunidad competitiva, en el contexto actual de las empresas cubanas.



Etapas de la GC en la empresa:

1^{era} etapa caracterizada por su enfoque en la capacitación y el capital humano.

Propuesta de diseño del modelo del SGCH de la empresa con enfoque a la GC para lo cual se desplegaron las acciones que se relacionan a continuación:

- 1) Identificación de los pilares sobre los cuales va a apoyarse la Gestión del Conocimiento que se va a desarrollar desde la Dirección de Gestión del Capital Humano, pero que trasciende a las demás áreas de la empresa, que deben estar dirigidos a:
 - a) Potenciar la Gestión Capital Humano y su desarrollo en función de la estrategia.
 - b) Identificar el conocimiento relevante que, a futuro, debe desarrollar la persona y la organización.
 - Elaboración de la matriz de los conocimientos relevantes de los procesos claves de la empresa.
 - c) Identificar el conocimiento que demandan los procesos claves.
 - Diseño y rediseño de programas docentes (12 en total)
- 2) Capacitación del equipo directivo en el alcance, la importancia y la complejidad de todo el proceso.
- 3) Diagnóstico del estado en que se encuentra el proceso de gestión del capital humano en la empresa y detectar debilidades, fortalezas, amenazas u oportunidades de cada uno de los subsistemas que lo integran.
- 4) Desarrollo de la capacitación constante y sistemática de dirigentes, técnicos y trabajadores en materia de gestión de capital humano.
- 5) Concentración en la atención del capital humano como portador de información y conocimiento, para que el mismo mantenga un desarrollo continuo con altos niveles de creación, actualización e innovación en los procesos inherentes a la organización.
- 6) Identificación de los expertos por cada tema y generar la dinámica de la GC de esas personas, que permita socializarlo y que se convierta en una cultura de la organización como algo natural.
 - Creación del Centro de Gestión del Conocimiento “Francisco Martínez Lincht”.



- 7) Cambio o transformación de paradigmas, como es la reticencia a compartir conocimientos, que las personas comprendan la necesidad de socializar, transmitir el conocimiento que posee, que esto sea una competencia que debe poseer y demostrar.
- 8) Estimulación a aquellos trabajadores expertos que brindan sus conocimientos como instructores internos de la empresa.
- 9) Realización de los cambios que sean necesarios en la organización, sean estructurales, de estilos de trabajo, de servicios, etc. “Cambiar para obtener resultados diferentes”.
 - Propuesta de Estrategia para la GC en la empresa SEISA
- 10) Integración de la gestión que hoy se hace de manera aislada y fragmentada, con la participación activa de los jefes, los que van a permitir que la GC se desarrolle, de ahí su papel fundamental en este proceso.
- 11) Potencialización de la capacitación, poner en práctica lo aprendido, divulgar, socializar y medir lo aprendido. Medición del impacto de la capacitación, como factor clave para alcanzar las competencias necesarias.
- 12) Empleo de herramientas de Gestión del Conocimiento:
 - a. Talleres (trabajos presenciales donde se divulguen las mejores prácticas).
 - b. Boletines.
 - c. Equipos de trabajo.
 - d. Asistencia de pares.
 - e. Video conferencias.
 - f. Correo electrónico.
 - Disseminación de información de interés a través de boletines y Tips.
 - g. Fórum y/o Foro.
 - h. Intranet.
 - Creación de la Intranet.
- 13) Desarrollo de la Gestión de la Innovación como proceso interactivo en el cual se genera conocimiento que exige desarrollar nuevas capacidades tecnológicas y humanas, que recurre a cualquier tipo de conocimiento para aumentar la generación de valor y la



búsqueda de solución a los problemas, que permita que la empresa crezca, que mejore sus resultados.

14) Adquisición de recursos y tecnologías que respondan y aseguren la ejecución de acciones de formación continuas y organización de los procesos.

- Utilización del Exact Software para la gestión financiera, la planificación de recursos empresariales (ERP), la gestión de relación con los clientes (CRM) y la gestión de los RR.HH.

15) Disponer de una biblioteca gerencial, repositorio, que almacene en soporte electrónico la información interna generada por la organización, que permita el almacenamiento, el acceso y la transferencia de información en todo momento.

- Empleo del Repositorio ALFRESCO como gestor documental en la empresa:
Creación de la Biblioteca Digital.

16) Establecer mecanismos de trabajo abogando por el trabajo en equipo donde se interactúe, intercambie, y se apliquen los conocimientos de forma integrada.

17) Establecer alianzas, acuerdos de cooperación, redes de conocimiento y continuar ampliando el vínculo con las universidades y otros centros externos para ejecutar cursos de postgrados, maestrías, doctorados y así elevar el número de trabajadores en la empresa con grados científicos.

- Firma de convenios de colaboración con diferentes universidades del país.
- Creación de la Asignatura Optativa de Sistemas de suministro de agua contra incendios en la Facultad de Ingeniería Hidráulica del Instituto Superior Pedagógico “José Antonio Echeverría en La Habana.

18) Incrementar las posibilidades de intercambio con proveedores extranjeros para garantizar la superación y actualización de nuevas tecnologías en los diferentes sistemas.

2^{da} etapa dirigida a la Transformación Digital.

1) Diseño y edición del Boletín y el Catálogo de cursos del CGC.



Fecha de recepción: 20/5/2026

Fecha de aceptación: 18/6/2026

Creative Commons Atribución 4.0

- 2) Confección de la Videoteca en el repositorio documental ALFRESCO con más de 300 videos sobre la base de necesidades de capacitación vs objetivos estratégicos y de I+D+i de la organización.

Creación y puesta en marcha de la Plataforma Virtual de Aprendizaje (Aula Virtual SEISA) con el objetivo de perfeccionar los procesos de formación y desarrollo, al igual que los mecanismos de gestión necesarios para su funcionamiento en la modalidad a distancia en entornos virtuales de enseñanza aprendizaje, como alternativa para la superación permanente de los trabajadores de la empresa, así como, de profesionales de otras instituciones cubanas y de la comunidad en general, interesados en las temáticas claves lideradas por SEISA, aprovechando el prestigio ganado por la empresa como líder en los Sistemas Integrales de Seguridad contra incendios, de contar con el Centro de Gestión del Conocimiento, encargado de captar, atesorar y compartir el conocimiento, de un grupo de expertos, con alta calificación en los conocimientos principales relacionados con los procesos en que se estructura la empresa y las alianzas indispensables con otras empresas y universidades cubanas.

- 3) Espacios para compartir y socializar conocimientos:

- Café SEISIANO (presencial y online).
- Identificación y reconocimiento de eventos, murales y galerías de fotos en la empresa como nuevos espacios para socializar y compartir los conocimientos

La organización de eventos en SEISA ha progresado de forma continua enfocada hacia la actualización de los protocolos, normas, defensa de la comunicación y divulgación de las tradiciones culturales e identitarias de la empresa, así como, la socialización e intercambio de las mejores prácticas y experiencias de la producción, los servicios y gestión del conocimiento científico del contexto universitario, el ámbito empresarial y comunitario, ello ha contribuido al logro de los objetivos para los que han sido promovidos y diseñados.

La convocatoria y realización de eventos son asumidos como una necesidad empresarial y social con un enfoque sostenible y sustentable del desarrollo, a partir de los cuales, se proyecta la comunicación de los resultados económicos, de investigación, desarrollo,



Fecha de recepción: 20/5/2026

Fecha de aceptación: 18/6/2026

Creative Commons Atribución 4.0

innovación y medioambientales, mediante, el intercambio de las mejores experiencias culturales, sociales, técnicas, profesionales, científicas y de mercados competitivos para la Industria a nivel nacional e internacional.

La planificación de eventos de alcance nacional e internacional acorde al contexto en el que la empresa se transforma y desarrolla es una excelente oportunidad para la congregación e identificación de diferentes actores (especialistas y técnicos de las diversas ramas y formas de empresas, docentes, estudiantes universitarios, investigadores de los centros de educación superior, instituciones científicas, directivos, productores, proveedores, líderes comunitarios y de organizaciones) que contribuyan con sus aportes y experiencias a:

- Crear oportunidades atractivas, que ofrezcan un potencial crecimiento y rentabilidad para que la empresa pueda posicionarse en un lugar preferencial en el mercado competitivo.
- Generalizar innovaciones y nuevas propuestas de soluciones en las áreas del conocimiento, la producción y los servicios.
- Socializar los resultados científicos y de gestión universitaria que constituyan propuestas para la capacitación, superación y desarrollo integral del capital humano.
- Promover el intercambio y socialización de novedosos resultados de ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo sostenible.
- Intercambiar experiencias y conocimientos de los últimos avances y estudios sobre la orientación, capacitación, formación y desarrollo del capital humano en diferentes tendencias sobre los Sistemas de Seguridad (modos de actuación, riesgos, amenazas, problemáticas, legislación, diseño de seguridad integral, innovación, formación vocacional y orientación profesional).
- Fomentar la transversalización de estrategias y soluciones que contribuyan a una adecuada incorporación de la perspectiva de género para la conservación y el desarrollo sostenible.
- Propiciar el intercambio de experiencias sobre problemáticas relacionadas con la transformación digital empresarial, educación 4.0, industria 4.0 y el vínculo universidad empresa.



Fecha de recepción: 20/5/2026

Fecha de aceptación: 18/6/2026

Creative Commons Atribución 4.0

- Fomentar el intercambio interinstitucional impulsando el potencial científico tecnológico y la gestión del talento humano, mediante el desarrollo conjunto de proyectos I+D+i.
- Socializar experiencias y resultados sobre la relación ciencia, universidad e innovación para el desarrollo sostenible
- Debatar el impacto del trabajo científico metodológico y la formación laboral en el desarrollo del liderazgo transformacional, las competencias profesionales y resiliencia de género.

SEISA indiscutiblemente se abre paso como una “empresa de punta” en la gestión del conocimiento, aprovechando esta fortaleza se pudieran incluir otros aspectos como valor agregado de la entidad.

La realización de eventos es un ejemplo de esas actividades para la GC en nuestra empresa, donde en esta categoría pudiéramos aprovechar para:

- Visualizar la empresa.
- Obtener ingresos.
- Establecer alianzas.
- Atraer nuevos clientes.

Como ejemplos de eventos en la organización se pudieran identificar los siguientes:



Fecha de recepción: 20/5/2026

Fecha de aceptación: 18/6/2026

Creative Commons Atribución 4.0

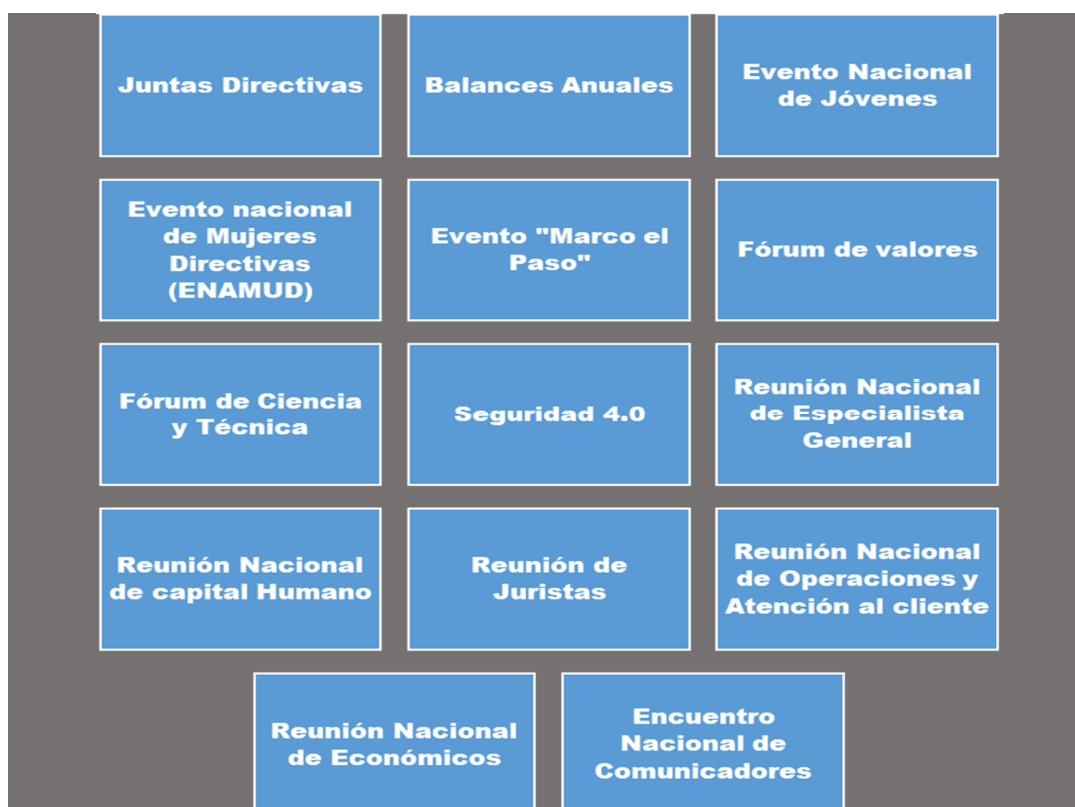


Tabla 1. Fuente: Elaboración propia CGC.

Por una causa u otra, no es posible la participación de todos en los eventos, el CGC ha ideado una forma para que todos los trabajadores a lo largo de todo el país, puedan en el momento que deseen, puedan consultar de manera virtual qué aconteció en un evento interno o externo en el que participó la empresa a través del Aula Virtual Seisa acceden a presentaciones, intervenciones, galerías de fotos y videos.

4) Uso de Aplicaciones informáticas:

- REDMINE – Herramienta para la Gestión de Proyectos.
- MetaBase – Herramienta para la Gestión empresarial.

Posteriormente para estar a tono con la política del estado de buscar la soberanía tecnológica se establece el empleo de software de producción nacional:



- Preswin - herramienta para la confección de presupuestos eficientes y flexibles, así como para realizar programaciones, control y certificaciones de obras en la esfera constructiva desarrollada por el Ministerio de la Construcción.
- Copextise SQL – Digitaliza los procesos Contabilidad y Finanzas, Aseguramiento y Distribución con sus aplicaciones verticales: Ficha de Cliente que digitaliza parte del proceso de atención a clientes y proveedores, así como los contratos de los primeros. Hércules que digitaliza el proceso de prestación de servicios y producción, desarrollada por **COPEXTEL** empresa que forma parte del Grupo de la Industria Electrónica, la Automática y las Comunicaciones, como empresa comercializadora, integradora y serviciadora de las soluciones que la industria produce.
- DIRIGER - Sistema Para la Gestión Integrada de la Información, integra de manera coherente y armónica la gestión de los principales sistemas que hoy implementan la mayoría de las organizaciones, entre los que se encuentran la Planificación de Actividades, el Control Interno, la Gestión de la Calidad, la Planificación Estratégica, el Perfeccionamiento Empresarial y el Cuadro de Mando Integral. Desarrollado por GEMUS: Sociedad (no estatal) de consultores expertos en los más diversos temas referidos a la gestión empresarial.
- ENERGUX – Digitaliza parte del proceso de Aseguramiento. API (Interfaz de Programación de Aplicaciones) para la gestión de los portadores energéticos. Desarrollado por la Empresa de Aplicaciones Informáticas, DESOFT.
- DM+ - Proceso de Aseguramiento API para la declaración de mercancías en la aduana.
- DISTRA - Digitaliza proceso de capital Humano.
- GEFORZA – Sistema informatizado para la gestión de la Fuerza de Trabajo Calificado, desarrollado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Herramienta en apoyo al Plan de Capacitación y Desarrollo de la empresa (PCDE) - En aras de modernizar y facilitar los mecanismos empleados con el objetivo de apoyar la planificación, ejecución y dar seguimiento al Plan de Capacitación y Desarrollo de la empresa. Desarrollada por CGC-SEISA.



3ra Etapa encauzada a la Gestión del Talento

El proceso de transformación digital condiciona todo tipo de actividad, ya sea empresarial o de cualquier interacción social. En este contexto, SEISA se encuentra en pleno proceso de gestión del talento humano y del conocimiento como condiciones indispensables para mejorar el aprendizaje organizacional. (Herrera, 2023)

La organización está dando una mirada profunda a las formas y métodos tradicionales de gestión empleados, por ser menos propensos a sobrevivir a las dinámicas de los cambios de naturaleza económica y de gestión del capital humano.

De ahí que, las nuevas concepciones de la entidad están dirigidas no solo a la transformación estructural y organizacional de la misma, sino también se enfoca hacia la promoción interna del desarrollo del conocimiento y el talento de los profesionales y técnicos. Estas están concebidas para garantizar la transición desde una economía basada en productos y servicios, hacia una gestión que engloba las perspectivas individuales de los sujetos, incluidas sus habilidades, cualidades, competencias y valores.

Para que una empresa evolucione de la gestión del conocimiento hacia la gestión del talento, no basta con almacenar información, se trata de convertir ese conocimiento en capacidades, motivación y valor humano, por tanto exige aplicar cambios en los procesos de aprendizaje y desarrollo, dado que es una de las formas de añadir conocimiento tácito al ya existente, de una manera intencionada desde la gestión de proyectos, de manera que, contribuyan a la formación permanente de profesionales, especialistas y técnicos.

- Mapeo de competencias

Realización de encuestas que nos permitieran la identificación qué habilidades y conocimientos existen en la organización y cuáles son críticos para el futuro, para esto se escogieron los cargos que son necesarios para ofrecer los servicios que ofrece la empresa (Proyectista en Sistemas de Seguridad, Tecnólogo, Especialista en Medios de Seguridad, Técnico Superior en Medios de Seguridad, Técnico General en Medios de Seguridad y Operario de Medios de Seguridad), de un total de 248 se escogió una muestra de 136 trabajadores que representaron el 52 % de los encuestados.



Fecha de recepción: 20/5/2026
Creative Commons Atribución 4.0

Fecha de aceptación: 18/6/2026

Algunos de los conocimientos necesarios identificados:

- a) Normas de SST y Código del trabajo.
- b) Sobre en todos los sistemas APCI y ACERPROT.
- c) Conocimientos Básicos de Hidráulica, REVIT, Electrónica, AutoCAD, sobre los sistemas a proyectar.
- d) Características, funcionamiento y manejo del equipamiento que emplea.
- e) Procesos de ingeniería asociados a cada etapa del proyecto.
- Programas de formación.

Con el objetivo de mejorar habilidades, conocimientos y competencias para su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa se realiza una planificación trimestral de cursos internos cada año ya sean de manera presencial o a distancia con apoyo de los instructores internos.

- Innovación colaborativa.

Se fomentan espacios como el Forum por la Innovación (presencial) y el Café Seisiano (virtual) donde el conocimiento se usa para crear soluciones potenciando la creatividad del talento.

- Tecnologías de apoyo.

Resultado de un proyecto de investigación se creó el Aula Virtual SEISA (Plataforma Moodle), con más de 62 cursos que tiene como objetivo promover procesos de formación y desarrollo en modalidad a distancia en un entorno virtual de aprendizaje como alternativa al desarrollo continuo de los colaboradores en la empresa, se ha logrado la unión armónica de todas las actividades y personas que se involucraron en el proceso, desde la identificación de las competencias requeridas para el desempeño de cada puesto de trabajo hasta la elaboración del plan de capacitación a través de la Aplicación PCDE (Plan de capacitación y Desarrollo Empresarial), el uso de bitácoras de sistematización por carreras, grupos de WhatsApp y convenios interinstitucionales asegura que la formación no se limite al aula física, sino que se extienda a entornos digitales colaborativos.

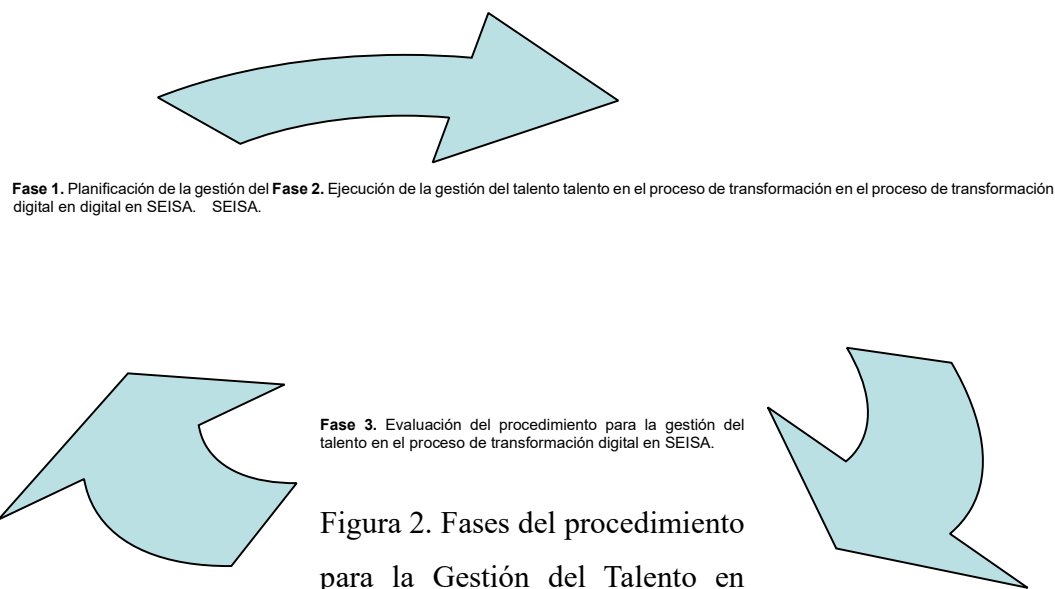


Fecha de recepción: 20/5/2026
Creative Commons Atribución 4.0

Fecha de aceptación: 18/6/2026

- Propuesta de un Procedimiento para la Gestión del Talento.

Este procedimiento tiene como objetivo establecer de forma estructurada y objetiva las acciones a seguir para la gestión interactiva del talento humano, que contribuya al mejoramiento de los resultados del proceso de transformación digital. (Herrera, 2023). Está estructurado en fases como se muestra a continuación:



SEISA. Fuente: Herrera, A, Carballo, R, Pérez, V. Procedimiento para la gestión del talento en el proceso de transformación digital en la empresa de seguridad integral S.A. (SEISA), La Habana, 2023

- Convenios de colaboración con Centros de Enseñanza.

Educación primaria

Trabajo de Formación Vocacional y Orientación Profesional en alianzas con el Palacio de Pioneros de Marianao, la Escuela Primaria “Manuel Martínez Prieto” donde se creó el círculo de interés “Aprendiendo con SEISÍN” con el objetivo de promover la cultura de la seguridad contra incendios y el conocimiento sobre la empresa y la Escuela Primaria “Seguidores de Camilo” de Ciudad Libertad con la fundación de otro círculo de interés “Todo verde con SEISÍN” cuyo objetivo es enseñar a los estudiantes sobre la importancia de la gestión ambiental en empresas como SEISA y fomentar hábitos sostenibles.



Fecha de recepción: 20/5/2026
Creative Commons Atribución 4.0

Fecha de aceptación: 18/6/2026

Enseñanza Secundaria.

Se instituyó el círculo de interés “Amigos de SEISA” de la ESBU "XXX" Aniversario de Granma con el objetivo de ofrecer conocimientos sobre la seguridad contra incendios y los servicios que presta la empresa.

Educación Técnico profesional.

Inserción de estudiantes de diferentes especialidades: Hidráulica, Capital Humano, Electricidad, Economía y Contabilidad y Finanzas pertenecientes a Institutos Politécnicos “Olo Pantoja”, “Lázaro Alpizaar” y el “José Martí” de La Habana, “Primitivo Filgueiras” de Matanzas, “Ramón Pando Ferrer” de Villa Clara y el “Juan Vitalio Acuña” de la provincia Granma.

Educación Superior

Los convenios con universidades y politécnicos de Holguín, Cienfuegos, Santiago, Pinar del Río y La Habana aseguran que la formación responda a las necesidades locales.

Conclusiones

Los resultados que se presentan en esta investigación están precedidos por el esfuerzo, dedicación y visión integrada de la dirección de la empresa SEISA dirigidos de forma mancomunada hacia el logro de la transformación digital y convertirse en una empresa de Alta Tecnología.

En SEISA se ha potenciado el desarrollo de procesos de aprendizaje organizacional y del capital humano con enfoque a la GC, así como, el uso de espacios y herramientas que propician el desarrollo de actividades de preparación, análisis de problemas, revisiones y dinámicas en las cuales se aporta, se captura y se registra el conocimiento para posteriormente almacenarlo y transmitirlo, lo que ha contribuido al incremento de su capital intelectual.



Fecha de recepción: 20/5/2026

Fecha de aceptación: 18/6/2026

Creative Commons Atribución 4.0

La evolución de la gestión del conocimiento en SEISA se ha caracterizado por un crecimiento ascendente con enfoque en la capacitación y la gestión del capital humano, la transformación digital de la empresa y la gestión del talento.

Bibliografía

1. Alva Santos, A. Análisis de los datos e interpretación de los resultados. En:
<https://www.studocu.com/pe/document/universidad-tecnologica-delperu/psicologia-del-desarrollo-ii/analisis-de-datos-lectura/65267133>
2. Artiles, S. (2006) "Dimensión de la Innovación en la Gestión del Conocimiento", Congreso Internacional INFO 2006, La Habana, 17-21 abril.
3. Artiles, S. y Márquez Pérez, Y. (2013). El Modelo de Gestión de Información y Conocimiento: Resultados de su Aplicación en Una Empresa en Perfeccionamiento. Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, Vol. 1(1) 2013 ISSN 2255-5684, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2396838>
4. Ávila, Y. (2019). Estrategia para la Gestión del Conocimiento en la empresa SEISA. La Habana, Cuba.
5. Becker B., Huselid M., Ulrich D. (2002). Cuadro de mando de recursos humanos de la empresa. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
6. Bueno, E. (2007). Organización de empresas: estructura, procesos y modelos. Madrid: Pirámide.
7. Cuesta, A. (2005). Gestión del conocimiento. La Habana: Ed. Academia. La Habana, Cuba.
8. ESTADO, C. D. (2007). Decreto Ley 252 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión empresarial cubano. Agosto 2007. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
9. MINISTROS, C. D. (2007). Decreto No.281 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión empresarial Estatal. 2007. La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba.



10. González Rodolfo. (2002). La Capacitación como generador de negocios.
11. Periódico “El Asesor de México”. Aprender y avanzar.
12. Herrera, A., Carballo, R. y Pérez V. (2023). Procedimiento para la gestión del talento en el proceso de transformación digital en la Empresa de Seguridad Integral S.A. (SEISA). Universidad, conocimiento e innovación para el desarrollo sostenible. Volumen IV. ISBN: 978-959-7272-02-1 (Obra completa). ISBN: 978959-7272-06-9 (Volumen IV). Primera edición, octubre 2023.
13. Hernández, I., (2011). Diseño y aplicación de una tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano. Casos de estudio: empresas del grupo empresarial de la construcción de Pinar del Rio y de la red Capital Humano», [tesis doctoral], La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Facultad de Ingeniería Industrial.
14. Hernández, I. D.; Fleitas S.; Salazar, D. (2010) “La Red CH experiencia de gestión del conocimiento para el sistema de gestión integrada de capital humano en empresas cubanas”. En proceso de arbitraje para publicar en: Revista Opción. ISSN 1012-1587. En SCIELO.
15. Lage Dávila Agustín, (2013). La Economía del conocimiento y el socialismo. Ed. Academia. La Habana, Cuba.
16. Mayo Alegre, J y Cordero Zaragoza, A.: "El Capital Humano, Diseño de un Sistema de Gestión" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 146, 2011. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/>
17. Minakata Arceo, A. Gestión del conocimiento en educación y transformación de la escuela. Notas para un campo en construcción. Revista Electrónica Sinéctica, núm. 32, enero-junio, 2009, p 16.
18. Molhotra, N. K. (2014). Investigación de mercado. Londres: Pearson Prentice Hall.
19. Morales, A. C. (2009) Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. Editora política, La Habana.



20. Morales, A. C. (2006) Contribución para un modelo cubano de gestión del capital humano. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE.
21. Morales Cartaya, Alfredo (2006) contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. En:
https://contribucionesalaeconomia.com/publicacoes_older/2009/2/2009b/rvz.htm
22. Nonaka, I y Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. Oxford University Press México, SA.
23. Núñez, I. (2010). La gestión del componente afectivo de las personas en el contexto de las tendencias de la teoría y la praxis informacional hacia la Sociedad del Conocimiento. Versión ajustada de ponencia presentada en la Jornada Nacional bibliotecaria. La Habana, julio de 2009.
24. Oficina Nacional de Normalización. (2018). Norma Cubana ISO 9004. Sistema de Gestión de la Calidad. Vocabulario. ONN.
25. Oncins, Margarita y Mourenza, Teresa. (s/f). NTP 499: Nuevas formas de organizar el trabajo: la organización que aprende. Notas técnicas preventivas. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo. España. Disponible en https://www.cso.go.cr/legislacion/notas_tecnicas_preventivas_insht/NTP%20499%20-%20Nuevas%20formas%20de%20organizar%20el%20trabajo%20la%20organizacion%20que%20aprende.pdf, (acceso 26/03/23)
26. Orozco, E. (2001). “El lugar de la inteligencia empresarial en el entorno conceptual de la gestión del conocimiento. Evolución en Cuba”. En: El profesional de la información, julio agosto, v. 10, n. 7-8, pp. 14-22.
27. Ortiz de Urbina, M. (2002). Reflexiones sobre el marco teórico para la gestión del conocimiento, disponible en: [http:// www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com). consultado el 20 abril del 2007.



28. Pérez de Armas M. (2014). Capacidad dinámica de aprendizaje organizacional en la empresa de alta tecnología del sector biotecnológico cubano. Proyecto de Tesis de Doctorado. Universidad de Cienfuegos.
29. Propuesta de fundamentación eventos SEISA. (Anotaciones del Centro de Gestión del Conocimiento, 10.01.23)
30. Propuesta sobre eventos como forma de Gestión del Conocimiento. (Anotaciones Centro de Gestión del Conocimiento, 03.11.22)
31. Salazar Fernández Diana, (2012). La Red de Capital Humano. Ed. Academia. La Habana, Cuba.
32. Sedeño Prado Y. (2002, mayo 13). Gestión del conocimiento para el desarrollo de Cuba. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-del-conocimiento-para-el-desarrollo-de-cuba/>
33. SEISA (2019). Informe a la Junta Directiva. Estudio del arte SGCH con enfoque a conocimiento. 5 de mayo. La Habana, Cuba
34. SEISA (2019). Estrategia Empresarial. La Habana, Cuba.
35. SEISA (2020). Estrategia Empresarial. La Habana, Cuba.
36. SEISA (2022). Estrategia Empresarial. La Habana, Cuba

