



PLAN DE ACCIÓN SOBRE CAPITAL HUMANO EN EL POLICLÍNICO UNIVERSITARIO “JULIÁN GRIMAU” EN ARROYO NARANJO.

MSc: Griselda Molina Molina.

Profesora Asistente Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez”

griselda@isch.edu.cu

Dr. Grisel Cristina Ricardo Molina.

Policlínico Universitario Julián Grimau. Arroyo Naranjo. La Habana. Cuba. 2012.

griselmm@infomed.sld.cu

MSc Roberto Hidalgo Mederos.

Especialista en Laboratorio Clínico y Medicina Transfusional.

rhidalgo@infomed.sld.cu

RESUMEN.

En el presente trabajo se recogen los resultados de estudios realizados a partir la bibliografía especializada sobre el Sistema de Gestión Integral de Recursos Humanos. Estos resultados constituyen los fundamentos teóricos de la tesis de maestría titulada *Plan de Acción sobre Capital Humano en el Policlínico Universitario “Julián Grimau” de Arroyo Naranjo en la Habana*. La investigación propone y valida acciones concretas que contribuyen al desarrollo del SGIRH según las características y funciones de esta entidad de la salud. Se aplicaron como técnicas de investigación las encuestas al Consejo de Dirección y a trabajadores. Los resultados del diagnóstico revelaron insuficiencias en la mayoría de los subsistemas. El plan de acción fue elaborado a partir de un apropiado sustento teórico-metodológico. Para su diseño se aplicaron métodos teóricos, empíricos y estadísticos. Se pudo constatar que el plan de acción propuesto contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Cuenta con la filosofía de dirección, los objetivos y políticas de la Gestión de Capital Humano, así como con subsistemas conformados por: Competencias Laborales, Selección e Integración, Organización del Trabajo, Seguridad y Salud del Trabajo, Capacitación y Desarrollo, Evaluación del Desempeño, Estimulación Moral y Material, Comunicación Institucional y Autocontrol.

PALABRAS CLAVES: gestión de recursos humanos, sistema integrado de capital humano, subsistemas de recursos humanos.

INTRODUCCIÓN.

En las últimas dos décadas, las organizaciones se han visto envueltas en un mundo de constantes cambios y transformaciones provocadas por los continuos adelantos que se manifiestan en los campos científico y tecnológico. La Gestión de Recursos Humanos no ha estado ajena a estos cambios y transformaciones.

El factor fundamental para el cumplimiento de la misión de cualquier organización es el potencial humano con que ella cuenta. Son los hombres los que aseguran con su trabajo, motivación, talento, iniciativa y creatividad, la eficacia y eficiencia del trabajo. Por esta razón, en el proceso de planeación estratégica y en el aseguramiento de las políticas, programas y proyectos que el mismo genera, el Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) y los subsistemas que lo integran son esenciales. Tradicionalmente, el factor humano en las organizaciones era objeto de un enfoque casi exclusivamente administrativo. En este sentido, las funciones de gerencia de personal quedaban limitadas prácticamente, a los procesos de altas y bajas de personal, el régimen de seguridad social y otros. Actualmente se está ante un nuevo cambio de los sistemas organizativos del trabajo, que se diferencian de los precedentes en que no está protagonizado por las modificaciones técnicas, sino por una “transformación de la filosofía de gestión”.

En cualquier organización siempre ha sido necesario planear las necesidades de personal, diseñar puestos y contenidos de trabajo, seleccionar el personal, capacitarlo, desarrollarlo, estimularlo de



diferentes maneras y controlar y evaluar su desempeño; pero no siempre se ha podido hablar de Gestión Científica de los Recursos Humanos.

En la actualidad se considera el factor humano, no ya como un “gasto imputable”, sino como un factor productivo imprescindible e incluso insustituible, que supone para numerosas organizaciones, su principal activo.

Plantea Socorro (2005:16), “Se ha hecho tan cotidiano hablar del capital humano y de su importancia, que quienes no han tenido contacto aún con la realidad organizacional pueden suponer que Recursos Humanos es un elemento fundamental en las empresas, cuya estructura y funcionamiento están íntimamente ligados al negocio generando aportes, pues, sin duda, no existe empresa sin empleados y viceversa, y sólo a través de una administración congruente, actualizada y estratégica es posible lograr mantener un equilibrio que favorezca a ambas partes”.

Los resultados de cualquier organización dependen de un adecuado diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH), es por esto que en este informe científico se presenta un análisis preliminar o diagnóstico del estado actual de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en el policlínico docente “Julián Grimau” en Arroyo Naranjo de la Habana, el cual sirvió de punto de partida para la propuesta de diseño de plan de acción, y en la validación de la propuesta quedó demostrado que el mismo contribuye al desarrollo de la (GRH) en la entidad objeto de estudio. En el Ministerio de Salud Pública existe un (SGRH) que obviamente tienen un carácter general, cada unidad municipal por tanto, deberá diseñar e implementar el Modelo de Gestión de los Recursos Humanos que responda a las perspectivas de la organización.

La deficiencia existente en el policlínico es la incorrecta planeación estratégica e implementación del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos. Las principales insuficiencias se encuentran asociadas a determinados subsistemas ya que no existe una política comunicacional; ni está creado el comité de autocontrol, las competencias laborales no funcionan adecuadamente debido a que no están definidas las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos, la selección e integración; ni se realiza en su totalidad con el mismo rigor.

Objetivo: Sistematizar los fundamentos teóricos relacionados con el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos y los subsistemas que lo integran.

DESARROLLO

I. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES REFERENTES TEÓRICOS.

I.1 La Gestión de Recursos Humanos. Evolución.

El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. Las sociedades se han ido transformando, ya que durante siglos se caracterizaron por poseer formas de organización predominantes agrarias, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes. Posteriormente, estas se transformaron en otras de tipo industrial, impulsadas por la Revolución Industrial y caracterizadas por el surgimiento y desarrollo de las grandes organizaciones y centros industriales.

La búsqueda y manejo de personas preparadas, con el objetivo de que trabajen en la producción de bienes y servicios utilizando herramientas, medios y recursos para transformar materias primas o productos semielaborados o informaciones de la manera más eficaz, eficiente y efectiva posible, es tan antigua como la propia existencia del hombre en el universo.

Según Alhama (2007:62), “la administración y su enseñanza tienen sus raíces a principios del siglo XIX (Von Stein, Bonnin, Laferriere), con antecedentes en el pensamiento alemán a partir de la cameralística o la elaboración de técnicas o prácticas administrativas por exigencia de la monarquía absoluta para conservar la fortuna e incrementar el poder del monarca. De manera que la evolución del pensamiento administrativo en Europa fue compleja”.

Chiavenato (1993:13), considera la Administración de Recursos Humanos (ARH) como “un área interdisciplinaria que incluye conceptos de Psicología Industrial, Derecho de Trabajo, Ingeniería de Seguridad, Medicina del Trabajo, Ingeniería de Sistemas, Cibernética, etc. con una gran multiplicidad



de campos de conocimientos y tratando asuntos referentes tanto a aspectos internos de la organización, como aspectos externos o ambientales”.

Es importante destacar que aunque se ubican las teorías en el período de su surgimiento, aún muchas de las formulaciones y técnicas de las mismas se utilizan, lográndose en determinadas teorías un cierto equilibrio entre ambos factores. Según García (2004), el enfoque que se considera más acertado en el ejercicio de una adecuada teoría y práctica de la administración es el enfoque sistémico.

Cuesta (2001), reafirma este postulado asumiendo que el enfoque sistémico, proactivo, multidisciplinario y participativo, esencial en la Gestión de Recursos Humanos (GRH) que surge como dinámica de adaptación en esa empresa emergente habiendo trascendido a la clásica Dirección o Administración de Personal. El taylorismo es superado, y la GRH estratégica de esa empresa emergente tiene como rasgos más relevantes las estructuras organizativas antipiramidales o integrales; los nuevos sistemas de dirección caracterizados por la descentralización, el consenso, el liderazgo y el enriquecimiento en el trabajo.

Cuesta (1997), expuso los diferentes rasgos que caracterizan la etapa actual de GRH:

- Los RH son el recurso más importante en los siglos XX y XXI.
- Los RH y su formación son una inversión, no un costo.
- La GRH es una función integral en constante interacción con el entorno.
- La GRH enriquece la polivalencia y la participación de los empleados.
- El soporte informático como imperativo de la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son objetivos inmediatos y fundamentales de la GRH.

Teniendo en cuenta los presupuestos anteriormente señalados, se considera conveniente asumir la GRH como un sistema interrelacionado con el entorno interno y externo.

Dessler (1998), considera que “La GRH es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.

Capó (1999:6), planteó que “La gestión de recursos humanos consiste en el proceso de planear, reclutar, seleccionar, capacitar, desarrollar, motivar, estimular, controlar y evaluar el desempeño del potencial humano de la organización con vistas al logro de sus objetivos”.

Por su parte Capó (1999:7), expresó: “El papel esencial de la GRH es crear un entorno en el que los empleados estén comprometidos con el éxito de la empresa que los contrata. Consiste en desarrollar formas de unión con la gente, que les haga querer trabajar y contribuir”.

La GRH como todo proceso administrativo cumple con las cuatro funciones básicas de la administración, partiendo del concepto de administración de Stoner y Freeman 1994, que plantean que es “el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos”. Comentaremos brevemente los fundamentos de dichas funciones.

“La Planificación es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.”

<http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-13.htm>.

La organización se refiere a la creación de una estructura, la cual determina las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

El liderazgo es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Según esgrime Carnota (1987), “la dirección constituye en lo fundamental, una disciplina de tipo social por cuanto su acción va encaminada a la conducción de los hombres y por ende del grupo social hacia determinados logros consecuentes con un sistema social específico y bajo ciertas restricciones. Dicho de otra forma se ejerce por personas y sobre personas, de ahí que en definitiva sea el trabajo del hombre, el objetivo que se trace, sus conocimientos, su constancia, su honestidad, su visión ideológica de la realidad objetiva, lo que da el contenido y determina los resultados de esta actividad”.



El control se define como un proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente. Independientemente del autor o enfoque que se utilice, en cualquier caso queda claro que es necesario planear las necesidades, diseñar puestos, reclutar, seleccionar y preparar al personal, organizarlo, controlar su trabajo, retribuirlo, evaluarlo, recompensarlo, reconocerlo y estimularlo.

Los objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Estos objetivos se derivan de las metas de la empresa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

I. 2. Consideraciones teóricas acerca de los diferentes Modelos de Gestión de Recursos Humanos.

La Gestión de Recursos Humanos debe verse como un proceso continuo, como un sistema formado por subsistemas que establecen determinadas relaciones y dan como resultado una eficaz utilización de los Recursos Humanos.

Para la propuesta de plan de acción se tuvieron en cuenta las características más importantes y los criterios de análisis de los siguientes modelos estudiados:

“La propuesta de Scarpello y Ledvinka en (1988:9) es uno de los modelos de GRH más riguroso ya que el análisis que hace sobre la organización lo enfoca como un sistema social abierto y se estudia con más detalles”. Además expresa: “... el modelo representa un considerable avance, pues instala de forma definitiva la dirección de Recursos Humanos en la perspectiva sistémica y contingente. Esto supone por un lado, la concepción de la dirección de Recursos Humanos como un subsistema dentro de la organización y, por otro, la valoración de las contingencias que la afectan”.

El modelo plantea la necesidad de explorar el entorno que rodea a las organizaciones. Además considera el subsistema de GRH al mismo nivel que otros subsistemas de la organización como el financiero, de ventas y el productivo, además de otros. La interrelación de todas las funciones y actividades que lo integran es lo que le atribuye el enfoque sistémico.

Palenzuela (1999:16), haciendo referencia al modelo de Beer, M y colaboradores del año (1989) plantea: “Estos autores le otorgan un peso decisivo a la política de influencia de los empleados y a la presencia de los factores de situación, pero además tienen en cuenta los sistemas de trabajo, el flujo de recursos humanos y los sistemas de recompensa, a través de los cuales se puede medir los resultados de las cuatro “c”: compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces”.

El modelo propuesto anteriormente es posiblemente el que más se acerca a ubicar al ser humano concreto en el centro del proceso, aunque hay que señalar que no es solo esto lo que le da el enfoque sistémico, sino la interacción entre todas las partes que lo componen.

Señala González, (s/a: 9), que “Heneman et al. (1989), formulan un modelo estratégico y contingente, cuyo principal objetivo es contribuir a la mejora de la eficacia organizacional y, de este modo, facilitar la consecución de los objetivos organizacionales. Para alcanzar este objetivo estratégico las actividades de la Dirección de RRHH deben orientarse hacia la mejora de la efectividad de los empleados. Mejora que se logra a través del ajuste del trabajador al puesto”

Schuler y Huber consideran en (1990:9) que una gestión adecuada de los recursos humanos es un elemento crítico y esencial en la mejora de la efectividad organizacional.

Por otra parte, para referirse a los objetivos estratégicos de la dirección de Recursos Humanos, todas las funciones y actividades deben orientarse hacia la consecución de tres objetivos estratégicos de la dirección de Recursos Humanos: atraer, retener y motivar a los empleados.

El logro de estos objetivos debe contribuir a la mejora de la productividad, calidad de vida laboral y compromiso legal que conforman los propósitos u objetivos estratégicos de los recursos humanos. Estos propósitos tienen asociados una serie de criterios que permiten su evaluación como son el desempeño, ausentismo, rotación o satisfacción e implicación en el trabajo, por citar algunos de los más relevantes. Otra de las primicias que incorpora el modelo tiene que ver con el análisis de las contingencias, el cual es de gran importancia para los autores.

Apoyando este criterio, González (s/a:11), plantea: “Las funciones y actividades de la Dirección de Recursos Humanos, señalan Schuler y Huber (1990), no se llevan a cabo en el vacío, sino que se inscriben en un entorno externo e interno del que reciben influencias. Por lo tanto, antes de diseñar y desarrollar cualquier actividad es necesario evaluar las contingencias, tanto externas como internas”.



El análisis de las contingencias externas no presentan grandes novedades con respecto al modelo de Scarpello y Ledvinka (1988), sin embargo, en este se introduce el análisis de contingencias internas como objetivos y valores, cultura, tecnología, estructura, tamaño y estrategia de la empresa.

Definitivamente, otro de los rasgos distintivos del modelo tiene que ver con los niveles de actuación de las funciones y actividades, las cuales son interdependientes y presentan tres niveles de actuación: estratégico, gerencial y operacional.

Para Zayas (2005), "El modelo de la Corporación Andina de Fomento en 1991, parte de la competitividad impuesta por el entorno, elaborando estrategias en función de la mejora continua de las que se deriva el objetivo central; para ello plantea que son necesarias tres variables de las que dependen los resultados del funcionamiento del Sistema de Gestión de Recursos Humanos: la habilidad, la motivación y la flexibilidad".

Determina los siguientes subsistemas:

- Subsistema de puestos y cargos, encargado de la definición de los perfiles genéricos, incorporando funciones de mejora, control y mantenimiento y susceptibles a cambios o modificaciones permanentes.
- Subsistema de entrenamiento y desarrollo, entendiéndolo por entrenamiento, no solo la formación para llevar a cabo su labor en el puesto, sino también para desarrollar las habilidades necesarias en el trabajador, mejorar las operaciones y equipos de su uso, atenderlos y rotarlos por diferentes puestos de trabajo, facilitando los cambios en las estructuras de trabajo.
- Subsistema de retribución y reconocimiento, que se estructura sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora y estimular la permanencia como condición de capacidad desarrollada. Este nuevo enfoque es una ruptura con la tradición y tiene el propósito fundamental de recompensar al individuo por su capacidad y aporte a la empresa.
- Subsistema de evaluación, incluye evaluar la capacidad de cooperación, conocimientos del trabajador, aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso, como al incremento de la calidad y desarrollo de iniciativas propias.
- Subsistema de selección, consiste en la búsqueda de personal, orientado por la visión de la empresa (planificación de largo alcance), haciendo énfasis en la evaluación del potencial de desarrollo del individuo y no solo en sus habilidades en el momento dado. Se buscarán personas con posibilidades de desempeñarse en la organización y seleccionar recursos humanos con capacidades para trabajar en equipo y realizar contribuciones a la empresa y, al mismo tiempo, con potencial para aprender y desarrollarse.
- Subsistema de participación, lo que permitirá estimular la participación de los empleados en el diseño de su puesto, la búsqueda e implantación de mejoras y lograr una relación de cooperación con el sindicato. <http://www.monografia.com>

Se puede apreciar como efectivo que el enfoque sistémico elimina deficiencias de la actual administración de personal y considera en gran medida el desarrollo de habilidades, que permite la mejora de los niveles de calidad, productividad y competitividad en la organización.

Harper y Lynch exponen en (1992:12), un modelo con enfoque descriptivo, en el que detallan el contenido y desarrollo de cada uno de los elementos que lo integran, dejando implícita la necesidad de una secuencia de acciones bien argumentadas, que ubican a la GRH en una posición estratégica para la organización, donde se insertan armónicamente sus actividades claves, con el objetivo final de la optimización de los recursos humanos. Es de destacar la importancia que confiere este modelo a la auditoría como mecanismo de control del sistema y a la automatización como elemento imprescindible en la consecución de una GRH de calidad.

Expone González (s/a: 13), que "Ivancevich (1992) formula un modelo de diagnóstico que permite a la Dirección de Recursos Humanos colaborar en la consecución y mantenimiento de la efectividad organizacional. Así pues, para este autor la efectividad organizacional aparece como el objetivo estratégico propio de las actividades de la Dirección de Recursos Humanos. Objetivo estratégico que se traduce en una serie de objetivos esenciales de la función de personal que van desde el uso de forma eficiente de las capacidades y habilidades de los recursos humanos, hasta facilitar el cambio organizacional, pasando por el desarrollo y mantenimiento de la calidad de vida laboral o la mejora del nivel de satisfacción y autorrealización de los empleados."



Chiavenato (1993) diseña un modelo en el que considera que la administración de recursos humanos está constituida por subsistemas interdependientes.

Estos subsistemas son los siguientes:

- Subsistema de alimentación de Recursos Humanos: incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- Subsistema de aplicación de Recursos Humanos: considera el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o el desempeño y los movimientos de personal.
- Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos: comprende la remuneración, los planes de beneficio social, la higiene y seguridad en el trabajo, así como los registros y controles del personal.
- Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos: incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo del personal, así como los de desarrollo de la organización.
- Subsistema de control de Recursos Humanos: considera el banco de datos, el sistema de informaciones y la auditoría de Recursos Humanos.

Estos subsistemas son situacionales y variables, debiéndose establecer en cada uno de ellos políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de Recursos Humanos.

Otro de los modelos es el desarrollado por el Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Calificaciones Profesionales (CIDEDEC). Este parte del diagnóstico estratégico y la filosofía de dirección de la organización que se materializa en la definición de las políticas y objetivos de GRH. De esta forma se integran las diferentes actividades en un ciclo continuo que conforma el sistema: Planificación, Organización, Selección, Formación, Evaluación, Retribución, Relaciones laborales, Información y control y Desarrollo.

Haciendo referencia al modelo del CIDEDEC, Velásquez (2003) plantea: “La planificación y desarrollo constituyen aspectos básicos para la ejecución de este modelo. La función de comunicación es el eje central que une a los gestores del sistema y al sistema con los Recursos Humanos de la empresa, se hace referencia a los resultados con un elemento significativo puesto que el sistema no es fin en sí mismo, sino un simple medio para obtener la productividad y los objetivos deseados”.

<http://www.monografía.com>

El modelo diseñado por el CIDEDEC, constituye un modelo funcional que muestra a la GRH en su integridad donde se conjugan los objetivos de la organización con los objetivos del sistema de Recursos Humanos. Para lograr el funcionamiento exitoso de este modelo, se precisa de una gran fluidez en la información y de las relaciones dentro de la organización y con el entorno.

Puchol (2000) muestra un modelo estructural funcional donde plantea la existencia de seis funciones, ubicando la actividad de provisión y selección de personal en lo que denomina función de empleo.

Palenzuela (1999:22), refiriéndose al mismo expresa: “Este modelo presenta un análisis detallado de los elementos que integran el modelo, ofreciendo en cada uno de ellos argumentos que justifican su inclusión a la hora de concebir la función de los recursos humanos en la organización”.

Cada elemento incluye las funciones que aquí se describen:

- Empleo: considera la planificación de plantillas, descripción de puestos de trabajo, estudios de mercado laboral, reclutamiento, selección y optimización de plantillas.
- Administración de personal: incluye la contratación, nóminas, establecimiento de la jornada laboral y los turnos de trabajo, gestión de horas extras, permisos, vacaciones y disciplina laboral, entre otros.
- Retribución: comprende el establecimiento de los sistemas retributivos y la elaboración de los sistemas de primas o incentivos, entre otros.
- Dirección y desarrollo de Recursos Humanos: considera a la comunicación y participación, la formación y la promoción, la evaluación del desempeño y del potencial, los planes de carrera, la motivación y el clima laboral. Es la función más compleja.
- Relaciones laborales: tienen que ver con el tratamiento de conflictos individuales y colectivos, atención a quejas y reclamaciones con el Sindicato y el establecimiento de convenios colectivos.
- Servicios sociales: refiere el establecimiento y gestión de las medidas voluntarias que la empresa establezca para mejorar el clima laboral.



Cuesta (1997), toma el modelo de GRH de Beer y colaboradores en 1989, que se concentra en cuatro políticas que son: la influencia de los empleados, el flujo de Recursos Humanos, los sistemas de trabajo y los sistemas de recompensa reflejado por el mapa en sus elementos esenciales y añade expresamente la Auditoría centrada en la calidad, de lo que resulta la modificación del modelo. Palenzuela (1999), propone un modelo en el que considera además de los factores de situación internos y externos, el plan estratégico, incluyendo este la misión, objetivos, estrategia y filosofía de dirección.

También cuenta el modelo con las políticas de Recursos Humanos como son: participación e influencia de los empleados, flujo y desarrollo de Recursos Humanos así como los sistemas y condiciones de trabajo. Conjuntamente plantea los diferentes subsistemas, entre ellos, por citar algunos, se encuentran: la planeación, selección, evaluación del desempeño. Todo esto nos lleva a los resultados que esperamos y a su evaluación y control.

Todas las partes que lo componen, así como las interacciones de diferentes tipos que se establecen entre ellas es lo que garantiza el enfoque sistémico del mismo.

Castillo (2006:61), diseñó para la entidad estudiada un sistema sustentado por la planeación estratégica como elemento de partida. Cuenta con la misión, visión y los objetivos generales estratégicos de la GRH en estrecha relación con el diagnóstico externo e interno que va a contener la matriz DAFO, así como otros elementos que inciden de una forma u otra sobre el sistema de GRH como la cultura, costumbres, características e intereses de los empleados, la legislación estatal, regulaciones ministeriales, acciones de otras organizaciones.

I.3 Normas cubanas de SGIRH

La Oficina Nacional de Normalización, que representa al país ante las organizaciones internacionales y regionales de normalización, redactó las normas que regulan todo lo referente al SGICH, a partir de la propuesta del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, y de ahí el sistema de Normas Cubanas:

- 3000:2007 (vocabulario): define los términos más utilizados en la implementación y aplicación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
- 3001:2007 (requisitos para su implementación): especifica los requisitos que tienen que cumplir las organizaciones para implantar un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.
- 3002:2007 (implementación): establece un conjunto de precisiones y referencias, que permiten a las organizaciones conocer cómo implementar el cumplimiento de los requisitos establecidos para el diseño y aplicación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

“Las Normas (...) constituyen un sistema de referencias para que las entidades diseñen e implementen una Gestión Integrada de Capital Humano a partir de sus características y realidades, como un traje a la medida” (Morales, 2009:209).

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (...) se basa en las competencias laborales y está integrado por un conjunto de módulos que se complementan”.

Para Morales, (2009:2) “El modelo de gestión integrada de capital humano es un ciclo que se inicia con la aplicación de una tecnología de diagnóstico. Es un sistema de interacciones técnico-organizativas de los módulos que lo componen”.

La integración del modelo se materializa mediante dos ejes, que son los siguientes: el vínculo con la estrategia de la entidad y, el vínculo entre los módulos de la gestión de capital humano.

Aunque la NC del SGICH define los elementos del sistema como módulos en esta investigación, ponderando el enfoque de sistema, los módulos son entendidos como subsistemas para usar una terminología más coherente, en correspondencia con el modelo diseñado en el año 2006, que es tomado como antecedente al igual que otros modelos ya consultados.

El modelo permite a las organizaciones cubanas fortalecer su orientación estratégica, al estimular el cumplimiento de premisas para su implantación, que serán comprobadas mediante su tecnología de diagnóstico que le posibilita conocer su nivel de integración estratégica. También forma parte del modelo las tecnologías de apoyo que tienen como objetivo coadyuvar a su implantación.



El modelo de gestión integrada de capital humano le asigna a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con el capital humano de la entidad.

El modelo contribuye a alcanzar los objetivos siguientes:

- Atraer, mantener y desarrollar permanentemente en los trabajadores la validez de los criterios de la idoneidad demostrada y las competencias laborales.
- Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de las decisiones.
- Desarrollar continuamente en los trabajadores la importancia de poseer valores éticos y revolucionarios, educación económica, creatividad e innovación, espíritu de superación para su desempeño y solidaridad.
- Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a la gestión integrada de capital humano.

Todos los modelos analizados poseen limitaciones y valores, de ahí la necesidad de su análisis para determinar las acciones de la propuesta de plan de acción a partir de los elementos específicos según la situación particular que presenta la organización que se analiza. El estudio comparativo realizado de los modelos de gestión de recursos humanos pone de manifiesto la necesidad de contribuir con su plena integración en esta entidad territorial.

I.4 Modelo asumido para el SGICH en el Policlínico Universitario "Julián Grimau".

A pesar de los múltiples modelos analizados, se consideró como base para este trabajo el modelo de SGICH propuesto en la Norma Cubana 3001:2007, por tratar los subsistemas que se trabajan en el ministerio de salud cubano: competencias laborales, organización del trabajo, selección e integración, capacitación y desarrollo, estimulación moral y material, seguridad y salud en el trabajo y autocontrol. La NC-SGICH (3000:2007:10) plantea "el desarrollo de capital humano es un proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los trabajadores para desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior".

En la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias. <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>

La gestión de los recursos humanos y la gestión de capital humano, están muy relacionadas. Ambas, aunque una con más énfasis que la otra, tributan al desarrollo de la parte intrínseca del individuo; conocimiento, inteligencia, aptitudes, habilidades, personalidad, talento y motivación.

El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), en cumplimiento de la NC-SGICH (3000:2007:27), se define como "un sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo".

I.4.1 Subsistema: Competencias laborales.

Las competencias son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida y el ámbito laboral.

Los criterios más generalizados de Tobón, Pimienta y García Fraile (2010) concuerdan en que actualmente las competencias reflejan las actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer.

Antes de dar a conocer los diferentes tipos de competencias es necesario definir ¿Qué son las competencias? en este caso, se asume como competencias a todos aquellos comportamientos formados por habilidades cognitivas, actividades de valores, destrezas motoras y diversas informaciones que hacen posible llevar a cabo, de manera eficaz, cualquier actividad.



“Las competencias deben entenderse desde un enfoque sistémico como actuaciones integrales para resolver problemas del contexto con base en el proyecto ético de vida” (Tabón, Pimienta y García Fraile, 2010:8). Las competencias son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores, según criterios de Velázquez (2006). Estas actitudes y valores toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado.

En este subsistema también se incluyen la descripción y análisis de puestos de trabajo; lo que permitiría conocer qué hace el ocupante, cómo lo hace, cuándo lo hace y por qué lo hace; plasmando en un escrito las tareas o atributos que conforman el puesto, imprimiéndole así su carácter distintivo respecto a los demás puestos de la empresa.

De esta manera se puede resumir que es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos donde se tienen en cuenta las características e información relativa a cada uno de los cargos. Rul-lán (1996), plantea que el análisis de puestos de trabajo es “...una técnica utilizada por los responsables de Recursos Humanos de la empresa para conseguir los siguientes objetivos:

- Establecer clara, concreta y detalladamente la totalidad de las funciones, tareas u operaciones que diaria, periódica u ocasionalmente desarrolla una persona, y que identifican el puesto de trabajo que ocupa según un contrato laboral.
- Determinar los requisitos que debe reunir una persona en cuanto a capacidad física e intelectual: conocimientos, experiencias, destrezas, etc., y demás requisitos profesionales y personales que son necesarios para cumplir con las obligaciones que le impone el puesto de trabajo.
- Precisar las condiciones físicas bajo las cuales debe realizar su trabajo.
- Determinar las actividades para las cuales es indispensable adquirir habilidades, conocimientos o experiencia que no otorga la educación formal.

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización, para ello los especialistas y el personal deben no solo obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea sino también poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos. Este subsistema es el rector de todo el sistema de gestión de Recursos Humanos.

Según las Normas Cubanas NC 3000 (2007:9) “las competencias laborales son el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios”.

Para la autora, las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se pueden aplicar por parte del trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con los requerimientos técnicos, que se exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones.

I.4.2 Subsistema: Organización del trabajo

A partir de la conferencia sobre organización del trabajo en Moscú en 1967, considera Godio (2009) que la organización del trabajo se refiere a todo aquello que se basa en los logros de la ciencia y en las experiencias implantadas sistemáticamente en la producción, que permita relacionar de la mejor forma, la técnica y las personas en el proceso de producción, que garantice el uso más efectivo de los recursos materiales y laborales, y el aumento ininterrumpido de la productividad del trabajo, que contribuya a la conservación de la salud de las personas, y a la conversión permanente de trabajo en la primera necesidad vital del hombre.

Cuando la organización y los que dirigen los recursos humanos son capaces de comprender la importancia de la GRH como proceso administrativo, asumiendo criterios de Stoner y Freeman en (1994) y Capó (1999), entonces logran que en el proceso de organizar esté presente el cómo liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa, para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos.

Las NC 3000 (2007:18) definen la organización del trabajo como “el proceso que integra en las organizaciones al capital humano con la tecnología, los medios de trabajo y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimientos), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles



requeridos de seguridad y salud, exigencias ergonómicas y ambientales, para lograr la máxima productividad, eficiencia, eficacia y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores".

La autora asume que organización se refiere a la creación de una estructura, la cual determina las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social; por tanto no es más que la conexión de las actividades de todos los individuos que integran una organización con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en el logro de los fines que la entidad persigue y de la satisfacción de sus trabajadores.

I.4.3 Subsistema: Selección e integración.

Considera (Capó 2008:3), que la selección "es el proceso mediante el cual la organización decide o no hacer una oferta y el candidato decide o no aceptarla".

Para las NC 3000 (2007:23) la selección e integración "es la capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración".

Cuenta con los siguientes pasos: Solicitud, Entrevista inicial, Pruebas de habilidades y capacidades, Investigación de antecedentes, Entrevista de selección, Exámenes físicos, Ofertas de trabajo e integración.

El reclutamiento, la selección y la preparación inicial de recursos humanos deben considerarse como tres fases de un mismo proceso: la introducción de Recursos Humanos en la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de invitación positiva. La selección es una actividad de selección, de opción, de decisión, de clasificación y por lo tanto, restrictiva. La preparación inicial es un proceso de análisis de la correspondencia entre las características de los candidatos y las exigencias institucionales del cargo.

El proceso de selección e integración es el procedimiento dirigido a atraer, seleccionar e informar al trabajador de nuevo ingreso con el propósito de formar el candidato más idóneo que se ajuste a las necesidades del cargo y que, a su vez, este pueda adaptarse a su colectivo laboral y a las peculiaridades de su puesto y de la entidad en general.

I.4.4 Subsistema Capacitación y desarrollo.

Una vez que los nuevos individuos conocen el contenido de su puesto laboral, así como la cultura organizacional de la empresa, se hace necesario entrar en un proceso de formación y desarrollo para que puedan desempeñar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia. La formación del personal o capacitación, es un proceso orientado a brindar conocimientos que se reviertan no solo en habilidades y capacidades, sino también en generar cambios, actitudes y valores en los trabajadores.

Según Lozano (2004:7), "La capacitación y desarrollo tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean".

Para las NC 3000 (2007:7) la capacitación "es el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios".

En las NC 3000 (2007:10) el desarrollo del capital humano "es el proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior".

La formación es un proceso a corto plazo, de carácter táctico, preferentemente llevado a cabo en el puesto de trabajo para que el personal cumpla mejor los requisitos del cargo. En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo pues ella procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La formación y desarrollo de los recursos humanos es mucho más efectiva cuando toma en cuenta diferentes potenciales individuales y de los grupos con características afines y se aplica, en consecuencia, un tratamiento diferenciado.



I.4.5 Subsistema: Estimulación moral y material

A este subsistema se le denomina también compensación, retribución, administración de salarios, estimulación. Se asumirá la denominación de atención, retribución y reconocimiento para su caracterización.

Según Palenzuela (1999:27), "este subsistema está integrado por un conjunto de acciones, mediante las cuales los trabajadores reciben bienes tangibles por resultados de su labor, entre ellos: salarios, beneficios, servicios u otros incentivos morales y materiales, los que son de vital importancia para la satisfacción de los trabajadores, incidiendo directamente en los niveles de productividad y eficiencia de la fuerza de trabajo".

Expresa Capó (2000:15), que "la retribución promueve el adecuado desempeño del personal y de la organización a partir de la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales de sus empleados y estimula la retención. Se apoya en el estímulo moral y material a los trabajadores".

La NC 3000(2007:13) define la estimulación moral como "el sistema de acciones que se realizan para propiciar el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores".

Para la NC 3000(2007:13) la estimulación material "es el sistema de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El pago con arreglo al trabajo, por cantidad y calidad, es el elemento principal de la estimulación material".

La autora considera que el objetivo esencial de este subsistema es lograr incentivar moral y materialmente a las personas, según el desempeño laboral de cada una. Todo sistema de compensación en una organización debe ser motivador, internamente equitativo y externamente competitivo. El subsistema de estimulación moral y material comprende la satisfacción de los trabajadores, ya sea con remuneración financiera o compensación no financiera, dirigidas a cubrir las expectativas del trabajador en su puesto, incrementando su eficiencia y permanencia.

I.4.6 Subsistema: Seguridad y salud en el trabajo.

Este subsistema se encarga de la organización del trabajo en todos los niveles y puestos de la entidad, así como la mejoría de las condiciones en que él se desarrolla. Debe tener como premisas la flexibilidad, la descentralización y la participación. Aspira a lograr aumentar la implicación, el trabajo en equipo, la utilización de cada uno según sus funciones y los requisitos del cargo, fortalecer el liderazgo, mejorar la comunicación y asegurar los recursos y medios necesarios para el desempeño, la seguridad y salud del trabajo con vista a obtener el máximo rendimiento del potencial humano disponible.

Desde el punto de vista de la GRH, la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo adecuada. De modo genérico, higiene y seguridad en el trabajo constituyen dos actividades íntimamente relacionadas para garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

"La higiene del trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas. La higiene del trabajo está relacionada con el diagnóstico y con la prevención de las enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo" (Palenzuela 1997:7)

De acuerdo con Cabrera (2005:17), "la higiene del trabajo también incluye las condiciones físicas del puesto tales como: iluminación, ruido, espacio, condiciones atmosféricas y la seguridad en el trabajo tiene tres áreas principales de actividades que son: prevención de accidentes, prevención de robos, prevención de incendios."

Las NC 3000 (2007:23) establecen la seguridad y salud en el trabajo como "la actividad orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura de prevención para que el trabajador y su organización desarrollen la labor eficientemente y sin riesgos, procurando condiciones ergonómicas, evitando sucesos que originen daños derivados del trabajo, que puedan afectar su salud e integridad, al patrimonio de la organización y al medio ambiente".



Del análisis anterior se asume que la seguridad y salud del trabajo es la actividad encargada de crear las condiciones de seguridad para que no se vea afectada la salud e integridad física del trabajador, protegiéndolo de cualquier riesgo o daño.

I.4.7 Subsistema: Evaluación del desempeño.

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la GRH. La evaluación del desempeño para Chiavenato (s.a: 73) es una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones.

Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado. Su esencia, considera Capó (2000), es comparar el desempeño del individuo con los estándares u objetivos propios de su plaza o cargo. El bajo desempeño debe generar una acción correctiva: CAPACITACIÓN, DESCENSO o SEPARACIÓN.

Un alto desempeño debe generar un ASCENSO o una GRATIFICACIÓN.

Según este autor los objetivos que persigue la evaluación del desempeño son:

- Conocer cómo se desempeñan los subordinados.
- Localizar a los que requieran capacitación complementaria.
- Identificar a los que merecen incrementos salariales u otros méritos.
- Contribuir a determinar los candidatos para futuras promociones.

Con la evaluación del desempeño se puede apreciar el rendimiento de los trabajadores y directivos, en función de mejorar su eficiencia y proyectar acciones futuras para desarrollar al individuo, el grupo y la organización en su conjunto.

En la actualidad el método más utilizado para llevar a cabo este proceso es la evaluación por resultados. El mismo se fundamenta en la fijación de metas, es un mecanismo para informar a los empleados sobre el progreso alcanzado frente a las metas fijadas.

Según la NC 3000 (2007:14) la evaluación del desempeño "es la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo".

La evaluación del desempeño es un proceso vital para medir y evaluar los resultados del desempeño de cada empleado desde su puesto, es la manera de controlar el cumplimiento de los objetivos individuales que parten de una planeación inicial.

I.4.8 Subsistema Comunicación institucional

La Comunicación Institucional es aquella que se realiza de modo organizado por una institución y dirigida a las personas y grupos del entorno social donde realiza su actividad. Su objetivo es establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos a los que se dirige, dándose a conocer socialmente y proyectando una imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

Según las NC 3000 (2007:9) "es el proceso que integra un conjunto de acciones orgánicamente estructuradas en una organización para brindar información de manera planificada, relacionar a sus integrantes, construir objetivos comunes, compartir significados e influir de modo directo e indirecto sobre el comportamiento de sus miembros, a fin de alcanzar los objetivos proyectados y facilitar las relaciones con los trabajadores, los usuarios o clientes y el entorno".

Martínez (2003) considera que la comunicación institucional no se identifica solamente con la información ofrecida por quienes coordinan las actividades comunicativas en la empresa.

Hay un tipo de comunicación institucional formal que es la que realizan quienes han sido oficialmente designados para ello.

Hay otro tipo de comunicación que es informal: la que transmiten quienes forman la institución con su modo de actuar y proceder, ya que aunque no estén investidos de autoridad son percibidos como parte representativa de la organización.

Todo acto realizado por la institución tiene, por tanto, una repercusión social que muchas veces es interpretada por la sociedad como comunicación institucional.

La comunicación institucional para la autora, no es más que el intercambio de cualquier tipo de información, sentimientos, opiniones, mediante el lenguaje oral, escrito o gestual que se desarrolla en cada organización con el objetivo de que la información fluya y se pueda compartir y así lograr los



objetivos planificados y proporcionar relaciones favorables entre los trabajadores, los usuarios y el entorno.

I. 4. 9 Subsistema: Autocontrol.

La NC 3000(2007:6) define el autocontrol como "la actividad sistemática de control, que se realiza por la propia organización, dirigida a medir el impacto en el logro de los objetivos y la estrategia, a partir de evaluar en la práctica la eficacia de los procesos de la gestión integrada de capital humano".

En este subsistema están presentes el conjunto de procedimientos y acciones mediante los cuales se verifica el funcionamiento del sistema en su totalidad y de los restantes subsistemas, así como se evalúan las interrelaciones entre ellos. Es la actividad dirigida a controlar y evaluar el funcionamiento del sistema, detectando sus problemas y promoviendo su perfeccionamiento.

El autocontrol contribuye principalmente a servir de apoyo a los dirigentes principales de la organización en los diferentes niveles, así como al área especializada de Recursos Humanos. Permite además, la mejora sistemática del nivel de desempeño de las áreas, la orientación de la planeación al anticiparse a los nuevos desafíos, estimula la competitividad, la búsqueda de patrones superiores de eficiencia y facilita la aplicación correcta de las políticas establecidas y su verificación.

Este subsistema es clave en la GRH porque posibilita el control de la calidad del SGRH y lo retroalimenta, señalando qué se está haciendo mal y cómo se puede cambiar, a partir de la consideración de un conjunto de indicadores esenciales que relacionan las políticas de GRH y sus actividades claves.

Conclusiones

La consulta de un grupo de documentos bibliográficos constituyen los antecedentes que permitieron el fundamento teórico y metodológico acerca del Sistema de Gestión de Recursos Humanos y en especial el comportamiento del Capital Humano en el policlínico docente "Julián Grimau" de Arroyo Naranjo, se estudiaron diferentes modelos y se consideró como base para este trabajo el modelo de SGICH propuesto por el MTSS recogido en la Norma Cubana 3001:2007, por abordar los subsistemas que se trabajan en el ministerio de salud cubano: competencias laborales, organización del trabajo, selección e integración, capacitación y desarrollo, estimulación moral y material, seguridad y salud en el trabajo y autocontrol.

Referencias bibliográficas:

- Alhama, R. (2007). Capital Humano. Concepto e instrumentación Disponible http://www.nodo50.org/cubasiqloXXI/pensamiento/alhama_311204.htm Consulta el 7 Oct. 2010 GMT.
- Cabrera, JA. (2005). Sistema de Gestión de Recursos Humanos. Material mecanografiado. La Habana. Cuba. p.17.
- Capó, J. R. (1999). Apuntes para el Perfeccionamiento de la Docencia Superior. La Habana. Universidad Agraria de La Habana. p.7
- _____ (2000). Gestión de Recursos Humanos. Material mecanografiado. La Habana. Cuba. p.2
- _____ (2008). Material Didáctico GRH. Material mecanografiado. La Habana. Cuba, p 7-16.
- Carnota, O. (1987). Teoría y Práctica de la Administración Socialista. Ciudad Habana. Imprenta André Voisín. p.25.
- Castillo, J. D (2006). Diseño de un modelo de Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Agraria de la Habana. La Habana. Trabajo de Diploma. Universidad Agraria de la Habana, p.61.
- Cuesta, A. (1997). Tecnología de la GRH, ISPJAE. La Habana. p.8.
- _____ (1999). Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana. Editorial Academia. p. 54.
- _____ (2001). Globalización y GRH. En: Gestión de Recursos Humanos. Cap. VI Ciudad de La Habana. Centro Coordinador de Estudios de dirección (CCED). p.83.
- Chiavenato, I. (s.a.) Administración de Recursos Humanos. (s.e.) Bogotá. Colombia. p .173.



- _____ (1993). Administración de Recursos Humanos. . México. Ed., Altos. Citado por Palenzuela, Iris. 1998. En Op. Cit. p.13
- _____ (2002). Gestión del Talento Humano. Mc Graw-Hill. Bogotá. Colombia. p.8.
- Deler, Gustavo: Fundamentos en la investigación Educativa: Maestría en Ciencias de la Educación: Módulo I: primera parte. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad de La Habana. 2005. __ 31p.
- Dessler. G. (1998). Human Resource Management. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall. P.2. Citado por Chiavenato, I. 2002.
- García Vidal, G. (2004). Psicología y Administración: Hermanas de Sangre [en línea]. Disponible en:<<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/32/hermanas.htm>>Consulta: 15- Noviembre-05.
- Godio, Julio (2009), *Sociología del trabajo y política*, Buenos Aires: Corregidor
- González, L. (s/a). "La dirección de Recursos Humanos en el horizonte del 2000".España Alta Dirección, p.9, 11.
- Harper y Linch. (1992). Manuales de Recursos Humanos. Madrid. Ed. La Gaceta de negocios, p.1-12.
- Ivancevich, J.M. (1992). Human resource managment: Foundations of personnel. Homewood: Irwin. Citado por: González, L. s/a "La Dirección de Recursos Humanos en el Horizonte del 2000". Alta Dirección, España, p.9.
- Juá, S. (2004) Sistema de administración integral para la E.B.R.C.E.B. en el D.F. p5
- Lozano, J.C. Funciones de la Administración de Personal, noviembre 2004. [en línea]. Disponible en: <http://www.Unamosapuntos.htm> p.2-3 Consulta: 2-October-2005.
- Martínez S, Larissa G. (2003). Administración de Recursos Humanos [en línea].Disponible:<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rhh1/admon_rhh1ari.htm> Consulta: 16-02-2004.
- Miklos, Tello. (2003) Planeación prospectiva. Disponible en Wikipedia 2011. P3
- Morales (2009) .CAPITAL HUMANO hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana. Editora Política, p. 63,209.
- NC 3000:(2007). Vocabulario. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vigente 2007, p.7- 27.
- NC 3001:(2007). Requisitos. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Oficina Nacional de Normalización, 2007, p .28-45.
- NC 3002:(2007). Implementación. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Oficina Nacional de Normalización, 2007, p. 46,54, 97.
- Palenzuela Iris (1997) Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria. Tesis de Maestría. La Habana. Cuba. .7
- _____ (1999). Sistema de Gestión de Recursos Humanos del Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria. La Habana. 87 h. Tesis (en opción al título de Máster en Dirección) Universidad Agraria de la Habana, p16, 22.
- Puchol, L. 2000. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Documento del Diplomado Europeo de Administración y Dirección de Empresa (DEADE). Ciudad de La Habana. p.24.
- RAE@, 2008. en Wikipedia. Revisión Noviembre 2010.
- Rul-lán Buades, C. 1996. Administración de Recursos Humanos. España. 3ra Edición. Publicaciones ETEA. p.420.
- Scarpello, V.G. y Ledvinka, J. (1988). Personnel/Human resource managment: enviroments and functions. Boston: Pws-Kent. P-13. Citado por: González, L. s/a "La Dirección de Recursos Humanos en el Horizonte del 2000". Alta Dirección, España, p.9.
- Schuler, R.S. y Hubert, V.L. (1990). Personnel and human resource management. St. Paul: West Publishing Company. Citado por: González, L. s/a "La Dirección de Recursos Humanos en el Horizonte del 2000". Alta Dirección, España, p.9.
- Socorro, F. Recursos Humanos: ¿Un mal necesario?, [en línea] marzo2005. Disponible en: <http://www.degerencia.comc>. [Consulta:23 -Noviembre- 2005] p. 16



- Stoner, J y Freeman, R. E. 1994. Administration. México. 5. ed. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. p.10.
- Tobón, S., Pimienta, J., y García Fraile, J.A. (2010). Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias. México:
- Pearson.Morales A, (2007). Contribución para un Modelo Cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos. (Conferencia en GECYT 2 de Marzo2007), p. 2.
- Velázquez, R y De Miguel, Margarita. (2003). "Modelos Contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos". [en línea] junio 2003. Disponible en: <http://www.monografía.com> [Consulta: abril, 30 2006]