



# Una alternativa de modelo cubano de gestión estratégica de Recursos Humanos

MSc. Alfredo Morales Cartaya \*

---

*El artículo aborda, a partir de la reflexión y el ejercicio de opinión, la fundamentación teórico metodológica que sustenta la propuesta de un Modelo de gestión estratégica de Recursos Humanos en las condiciones de Cuba.*

*El Modelo propuesto tiene como eje básico la integración con la estrategia de la entidad, el desarrollo de competencias y la amplia comunicación, entendida como sistema de conexiones dentro y fuera del modelo. El Modelo sirve de guía para que cada entidad pueda diseñar su propio sistema de gestión de Recursos Humanos, como una contribución al cumplimiento de su misión y de los objetivos propuestos.*

*Este artículo aborda, a partir de la reflexión y el ejercicio de opinión, la fundamentación teórico metodológica que sustenta la propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica de Recursos Humanos en las condiciones de Cuba.*

---

## Introducción

DESDE la Revolución Industrial hasta nuestros días se ha transformado la función de los Recursos Humanos y en los albores de la Era del Conocimiento prevalece la Gestión del Capital Humano, que por su óptima formación y gestión, diferencia a las organizaciones entre sí.

Hoy día, las empresas necesitan invertir en el Capital Humano para aprovechar todas sus capacidades y mantener una posición competitiva, pero ello está condicionado al nivel de integración alcanzado entre la gestión de los Recursos Humanos con la estrategia de la organización.

---

\* Ministro de Trabajo y Seguridad Social.

Delery y Doty (1996) apuntan que aquellas organizaciones que logren una mayor integración entre sus prácticas de recursos humanos y su estrategia deberán alcanzar resultados superiores (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 2001) pero subrayan que aún cuando han surgido modelos estratégicos de Gestión de Recursos Humanos (GRH), estos no han alcanzado una plena integración con la estrategia empresarial porque suponen que la GRH es un medio para implantar la estrategia de la organización y que no juega un papel proactivo en la formulación estratégica.

La literatura de los últimos años no recoge nexos significativos entre la estrategia empresarial y la GRH, toda vez que las investigaciones sobre estas dos dimensiones habían seguido caminos separados, y desde el punto de vista de la gestión estratégica, la función social de la empresa había quedado relegada a un segundo plano.

El presente artículo recoge una propuesta de Modelo Cubano de Gestión Estratégica de Recursos Humanos, cuya esencia reside en las conexiones internas y externas que integran la GRH con otros sistemas de las organizaciones.

## **El modelo cubano de gestión estratégica de los Recursos Humanos**

Según Hendry y Pettigrew:

...la GRH se presenta como una importante fuente de ventaja competitiva, a través del desarrollo de las competencias, habilidades y motivación de la gente de la empresa. Una empresa puede metódicamente identificar dónde descansan sus fortalezas en Recursos Humanos (RH) y lanzar sus políticas de Recursos Humanos y las estrategias empresariales utilizando y desarrollando esas ventajas. Las competencias de Recursos Humanos, que pueden ser clave para el futuro en su industria, pueden ser identificadas, y se pueden dar pasos en orden de adquirirlas.<sup>1</sup>

No obstante, existen diferencias en relación con esta concepción. Podemos afirmar que existe un cierto consenso entorno a que hay cuatro principales elementos que convierten en estratégica la GRH: (Albizu Gallastegi, 2001) a saber:

- La convicción de que las personas son un recurso estratégico para la generación de ventajas competitivas y por tanto, se considera que la GRH es la clave en la consecución de los objetivos estratégicos.
- La orientación de los planes hacia el largo plazo define un estilo y un modelo de actuación que incluye la planificación de los RH como el primer paso en la evolución de una Dirección de RH estratégicamente orientada.

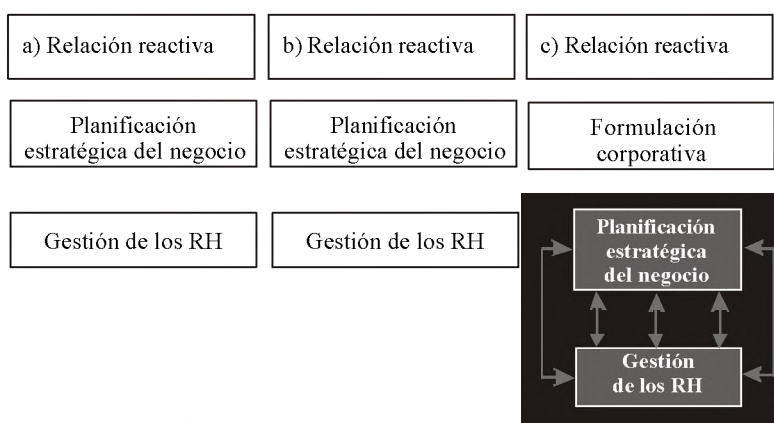
- La interrelación entre la GRH y los procesos estratégicos empresariales implica la implantación del sistema de Gestión bi-direccionales y el papel proactivo de la RH tanto en la definición como en la implementación en la estrategia, y que exista una fuerte interdependencia entre las diferentes políticas y actividades funcionales de RH, y de todas las prácticas de RH con la estrategia de la organización.
- Los mandos de línea deben jugar un importante papel como elemento de formación estratégica de la función de los RH, y por tanto, deben tener mayores responsabilidades en diferentes áreas. En la mayoría de las empresas que alcanzan buenos resultados se produce una estrecha relación entre la actividad del Departamento de Recursos Humanos y la actuación de los mandos de línea, que en definitiva son quienes ponen en práctica la estrategia diseñada desde los niveles superiores.

Muchas empresas se decantan por otorgar un rol reactivo a la Dirección de RH respecto a la estrategia empresarial, lo cual tiene una orientación cortoplazista, priorizándose la implementación frente a la formulación estratégica. Otra tendencia insiste en que los RH jueguen un papel central y proactivo participando en el propio proceso de formulación estratégica. Un paso intermedio hacia la dirección de RH proactiva lo constituye la relación interactiva, consultándose al Departamento encargado de la función de RH sobre aquellas cuestiones a considerarse en la definición de la estrategia, por tanto, no participa en las decisiones de carácter estratégico, aunque se aprecia cierta relevancia de la función de RH. En resumen, el área de RH debe participar tanto en la planificación como en la implementación de la estrategia, quedando plenamente integrada con la planificación estratégica corporativa (Albizu Gallastegi, 2001). Véase la figura no. 1.

Tomando como base estas cuatro características que hacen posible que un modelo de Recursos Humanos alcance la condición estratégica se realizó el estudio comparado de diferentes variantes que permiten asumir una posición. Los modelos de Fombrun, Tichy y Devanna (1984), Miles y Snow (1984), Beer mapa modificado 1985, Chiavenato (1988) y Harper y Linch (1992), tienen un enfoque reactivo o unidireccional, mientras que el modelo de Henry y Pettigrew (1992), expresa un enfoque interactivo o bidireccional, y se revela, como el modelo más avanzado teóricamente el de Lengenick-Hall y Lengenick- Hall (1988) al expresar una plena integración estratégica, según los criterios de dichos autores.

**Fig. 1**

**Niveles de integración de las GRH con la estrategia de la empresa**



*Fuente: Butler, J. E., G. R. y Schellenberg, D. A.: Exploring some critical dimensions of strategic human resource management, 1994, p. 4.*

También el subsistema de dirección de Fuerza de Trabajo de la empresa estatal cubana en perfeccionamiento se examinó, constatándose que en la Gestión de los Recursos Humanos se crean las condiciones para escalar peldaños superiores.

Lage expresó:

el cambio más trascendental, el de más alcance, el de más profundidad en la economía del país, es el Perfeccionamiento Empresarial, y es un cambio dentro del Socialismo, es un cambio para hacer más socialista la economía del país, porque si esa empresa estatal no puede tener la eficiencia requerida, no es una empresa socialista, y por tanto, el cambio más trascendente está en la profundidad y en la eficiencia de la empresa estatal. <sup>2</sup>

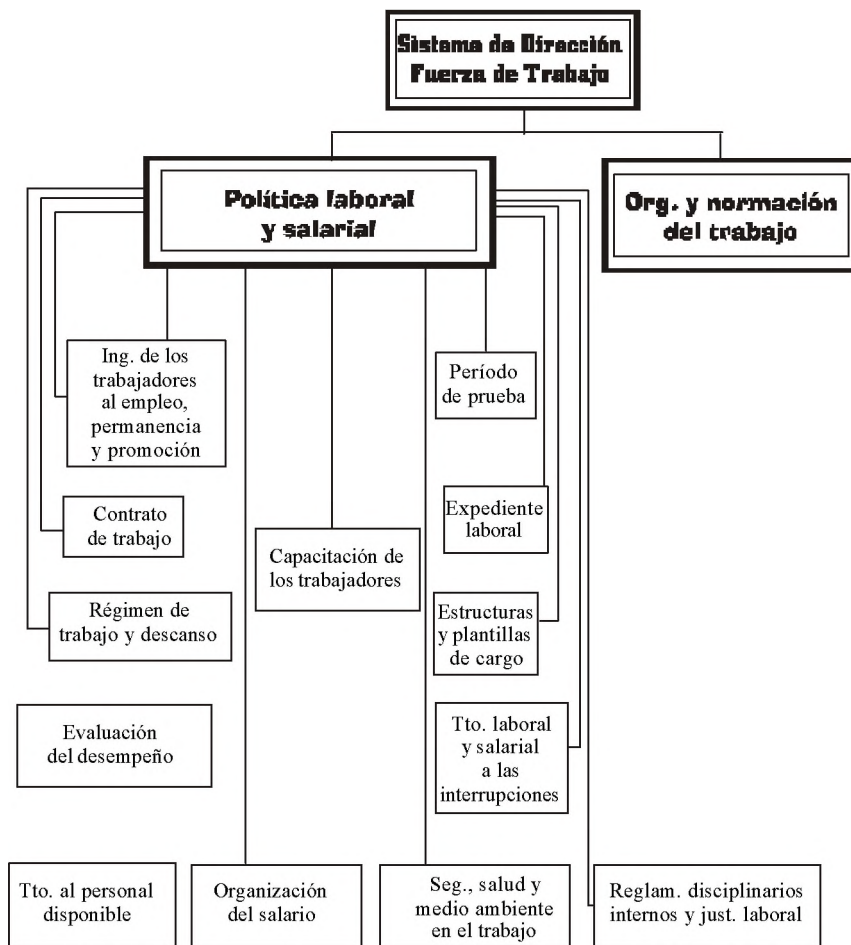
Los resultados económicos y productivos que se alcanzan permiten afirmar, que emerge una empresa más eficiente.

Dicho perfeccionamiento es un proceso continuo, que exige una indagación para el constante mejoramiento, planteándose cómo una interrogación ¿Cuál es el grado de integración alcanzado entre la Gestión de los Recursos Humanos con la estrategia de la nueva empresa que emerge?

Al echar un vistazo para ubicar dónde nos encontramos se constata que si bien el Sistema de Dirección de Fuerza de Trabajo es un importantísimo paso de avance en relación con el viejo ordenamiento de esas empresas, no supera el enfoque esencialmente funcional, y su diseño carece de las conexiones internas

y externas con otros subsistemas, fundamentalmente, con la estrategia, lo que califica como no estratégico, pudiéndose observar en la figura 2 la falta de conexiones entre sus actividades clave.

**Figura 2**  
**Modelo del Sistema de Dirección de Fuerza de Trabajo**



*Fuente: MTSS*

¿En qué consiste la propuesta de Modelo de Gestión Estratégica de Recursos Humanos? ¿Cuáles son sus fundamentos teóricos metodológicos? ¿Cuál es el factor determinante para la integración entre la GRH con la estrategia empresarial?

### **Conceptualización del Modelo Cubano de Gestión Estratégica de Recursos Humanos**

- Es un sistema de conexiones organizativas de actividades clave de los Recursos Humanos internas y externas, con la estrategia de la entidad, basado en competencias, para el alto desempeño económico y social actual y futuro.

El modelo tiene como objetivo específico servir de guía para que cada entidad diseñe su propio Sistema de Gestión de Recursos Humanos en función del cumplimiento de su misión y de los objetivos propuestos. Este no interfiere ni disminuye las facultades otorgadas a las direcciones de las entidades, sino por el contrario, las facilita y amplía.

Cualquier modelo por sí solo no puede revelar todas sus potencialidades de no manifestarse un conjunto de premisas básicas. Mencionaremos en este caso dos determinantes:

- Las entidades deberán tener definida y consensuada con sus trabajadores la estrategia para hacer realidad sus objetivos porque será imposible promover un Sistema de Gestión Estratégica de Recursos Humanos (SGERH) faltando el *cómo* lograr las metas propuestas por la organización.
- El *liderazgo* por parte de la alta dirección de la entidad en la formulación, implementación e integración de estos procesos para cohesionar, conducir y evaluar todos los factores que los harán posible.

Estas premisas no son, evidentemente independientes entre sí, constituyen, en realidad, prácticas inseparables y coherentes para responder a las exigencias de la entidad en lo referente a la aplicación de un SGERH.

Recuérdese que Albizu Gallestegi suscribe cuatro características principales del SGERH. Sin embargo, una reflexión metodológica desde nuestra perspectiva introduce en principio responder, entre otras, las siguientes interrogantes: *¿Cuáles son los rasgos esenciales que identifican a un Sistema de Gestión Estratégica de Recursos Humanos en Cuba?*

No se trata de expresiones categóricas ni de acuñar recetas pero los rasgos que nunca podrán estar ausentes serán:

- *La plena integración de los trabajadores*, porque más allá de enfoques técnicos que no podrán subestimarse, el carácter estratégico de los Recursos Humanos lo identificamos íntimamente vinculado con el papel social

de los trabajadores en la producción y los servicios, y en la distribución de las riquezas creadas con su esfuerzo y talento. Ello conlleva a que no se les considere como un recurso más —aunque se escriba con mayúscula y se diga que es el más importante— sino como personas que es algo muy distinto y superior a él. El Recurso Humano es más bien “las capacidades humanas”, es decir, son los conocimientos de las personas, sus experiencias, sus habilidades, sus valores en general.. En cierta literatura se constatan reminiscencias de la vieja escuela tayloriana o del hombre “X” de la teoría McGregor que reducen a las personas a lo que denominan “mano de obra”.

- *La estrategia de la empresa está orientada a satisfacer las necesidades de la sociedad.* Morales Cartaya (2003):

la plena integración no es solamente un asunto de carácter técnico y organizativo, sino también de índole económica, política y social, toda vez que la GRH y la estrategia empresarial deben interactuar hasta satisfacer los intereses empresariales que siempre se subordinarán a los de la nación y para ello, los trabajadores no podrán ser meros empleados sino, como dueños de la producción social, ejercer la facultad de tomar las decisiones a favor de los intereses de la clase social revolucionaria a la que pertenecen. Solo en el Socialismo es posible alcanzar la plena integración de la GERH y Capital Humano con la estrategia empresarial porque como expresara Fidel: *El socialismo apuesta a que el hombre sea hombre.*<sup>3</sup>

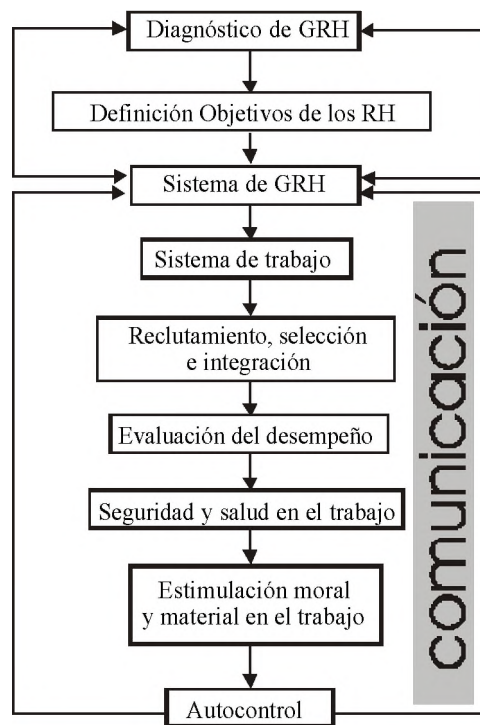
- *La activa participación en la alta dirección de la empresa del directivo encargado de atender la esfera de la actividad de GRH con una nueva mentalidad que consiste en que trabajará como parte de la dirección colectiva en la integración estratégica mediante la formulación de los objetivos de la entidad, y de la estrategia y las prácticas de GRH, con un enfoque bi-direccional y poder alcanzar los objetivos de la organización, y resultados sinérgicos de alto impacto económico y social, ahora y en el futuro.*

Antes de proseguir véase la figura 3, Modelo Cubano de Gestión de Recursos Humanos.

La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo (Cuesta Santos, 2002).

En Cuba como en ningún otro país del mundo existen las condiciones para afirmar que las competencias son el factor que hará posible esa integración, porque se cuenta con el capital humano capaz de realizar el aporte esencial requerido y poder continuar desarrollándose, en términos de cultivar a los máximos niveles su talento y valores, desarrollar la innovación tecnológica, elevar la productividad incluyendo la de los trabajadores del conocimiento, todo ello en la dirección de satisfacer las necesidades del pueblo, y de los clientes externos.

**Figura 3**  
**Modelo cubano de gestión estratégica**  
**de los recursos humanos**



*Fuente: MTSS*

Compartimos con Maurice Bommensath, (1987) cuando define la competencia de los individuos como algo que comprende siempre tres características:

- El saber: se trata de un conjunto de conocimientos últimos provenientes de las diversas ramas, una mezcla de saberes técnicos y de gestión.
- El saber hacer: fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- El saber estar (saber vivir): expresión de la sinergia potencial de los individuos cuando saben trabajar en grupo.

El análisis de las competencias de los trabajadores, dirigentes y de la entidad resulta uno de los asuntos estratégicos más importantes de la organización que deberá recogerse en un documento que precise *las competencias básicas individuales y colectivas* que se requieren para materializar los objetivos de la entidad, comparado con los niveles de formación que se posean estableciéndose la brecha y por tanto, siguiendo el principio de la superación permanente de una *organización que aprende*, se irán alcanzando dichas competencias.

*Competencias:* Unas características subyacentes a la persona que están causalmente relacionadas con una situación exitosa en su puesto de trabajo (Richard E. Boyatzis, 1982).

*Competencia individual:* Conjunto de conocimientos, de capacidades de acción estructurados en función de un objetivo y en un tipo de situación dada (capacidad de resolver problemas) (Gilbert. P. Porlier, M, 1992)

*Competencia colectiva:* Conjunto de saber hacer básico de una organización, que asegura una ventaja competitiva sobre el mercado (Pralhad, C. K. Hamel, G, 1990).

¿Cómo se expresa la integración del Sistema de Recursos Humanos con la estrategia empresarial basada en las competencias?

Las explicaciones podrán encontrarse en las *conexiones técnicas organizativas* del modelo que se describe en la Tabla I. He ahí la diferencia con el resto de los modelos estratégicos consultados y su fortaleza principal. Recuérdese que una premisa básica ,se dijo, era que la organización debía tener definida su misión y visión, y un coherente sistema de trabajo que le posibilite formular sus *competencias colectivas*, las que servirán de base para determinar después los *perfiles de competencias* de los cargos.

Muy importante es insistir en ello, al percibir las competencias representando el nexo de las conductas o desempeños individuales con la estrategia de la organización.<sup>4</sup>

Y también hay que apreciarlas en su conexión con el sistema de trabajo asumido, que es imprescindible supere el enfoque tayloriano expresado en la excesiva especialización y en la parcelación o establecimiento de áreas funcionales que rompen con el necesario enfoque de sistema y la sinergia (Cuesta Santos, 2002).

**Tabla 1**  
**Conexiones internas y externas del Modelo Cubano**  
**de Gestión Estratégica de Recursos Humanos**

Origen	Destino	Descripción de la relación
<i>Relaciones internas</i>		
Sistema Trabajo	Planificación de los Recursos Humanos	Análisis y diseño del puesto de trabajo basado en estudios de métodos, medición del trabajo y rediseño del proceso; elaboración de profesiograma, requisitos y responsabilidades, contenido del puesto de trabajo y las condiciones de trabajo; inventario del personal, evaluación del potencial humano, balance de carga v capacidad v diseño de plantilla
	Proceso de integración compuesto por el reclutamiento, la selección y la integración	Determinación de los requisitos y responsabilidades de los puestos o cargos, condiciones de trabajo y firma del contrato
	Evaluación del desempeño	Evaluación de las competencias individuales
	Formación y desarrollo	Promover la superación cultural, técnica y política ideológica para cubrir la brecha con el perfil de competencias
	Estimulación moral y material	Fijación del salario por complejidad base de los sistemas de pago
Proceso de integración compuesto por el reclutamiento, la selección y la integración	Sistema de trabajo	Competencias
	Formación y desarrollo	Promover la superación cultural, técnica y política ideológica para cubrir la brecha con el perfil de competencias
	Seguridad y Salud en el trabajo	Capacitar y adiestrar al trabajador en los riesgos y en el uso de los medios de protección del personal
	Evaluación del desempeño	Evaluación de las competencias e idoneidad en el periodo de prueba
	Estimulación moral y material	Formas y sistemas de pago y de estimulación moral para trabajadores y jefes
Formación y desarrollo	Planificación de los recursos humanos v proceso de integración	Determinación de la brecha de los trabajadores con las competencias
	Evaluación del desempeño	Determinación de la necesidad de aprendizaje v los perfiles competenciales
	Seguridad y salud en el trabajo	Adquisición de los conocimientos y habilidades sobre la seguridad y salud en el trabajo
	Estimulación moral v material	Promociones v desarrollo profesional
Evaluación del desempeño	Estimulación moral y material	Estímulos morales, materiales y promociones v demociones
	Proceso de integración	Evaluación de las competencias e idoneidad en el periodo de prueba
	Formación y desarrollo	A través de la determinación de la necesidad de aprendizaje y los perfiles competenciales
Seguridad y salud en el trabajo	Sistema trabajo	Condiciones de los puestos de trabajo y diseño ergonómico
	Formación y desarrollo	Adquisición de los conocimientos y habilidades sobre la seguridad y salud en el trabajo
	Proceso de integración compuesto por el reclutamiento, la selección y la integración	Capacitar y adiestrar al trabajador en los riesgos y en el uso de los medios de protección del personal

*Continuación*

Estimulación moral y material	Organización del trabajo	Fijación de salario por complejidad; constituye la base para definir los sistemas de pago
	Proceso de integración compuesto por el reclutamiento, la selección y la integración	Formas y sistemas de pago y de estimulación moral para trabajadores y jefes
	Formación y desarrollo	Promociones y desarrollo profesional
	Evaluación del desempeño	Estímulos morales, materiales y promociones y demociones
<i>Relaciones externas</i>		
Organización del trabajo	Cadena logística o de suministros	Planificación de materias primas, materiales, energía y transporte; formación v/o estandarización
	Estrategia de la entidad	Alcance de las competencias colectivas o maestras
Proceso de integración compuesto por el reclutamiento, la selección y la integración	Estrategia de la entidad	Alcance de las competencias colectivas o maestras
	Cultura organizacional	Selección de los trabajadores que cumplan con los comportamientos y los valores definidos en la entidad
	Mercadotecnia	Difundir imagen corporativa, la cultura organizacional para atraer hacia la entidad el personal que necesita
Formación y desarrollo	Estrategia de la entidad	Competencias colectivas o maestras
	Cultura organizacional	Formación de valores y comportamiento ético y moral
Seguridad y salud en el trabajo	Sistema logístico	Reglas de seguridad y salud en el trabajo
	Organización de la producción	En proyectos de modificaciones y nuevas inversiones recojan las normas y regulaciones en Seguridad y Salud en el trabajo
	Contabilidad y Finanzas	Presupuesto para medios de protección personal, equipos de extinción de incendios y eliminación de riesgos
Estimulación moral y material	Estrategia de la entidad	Cumplimiento de los objetivos propuestos

*Fuente: Elaboración del autor.*

Aunque las relaciones de las actividades clave de GRH no se manifiestan lineales (Cuesta Santos, 1999), sin dudas el perfil de competencias tiene una conexión técnico organizativa básica, en particular con la formación, la selección, la evaluación del desempeño y la compensación laboral.

A lo anterior se suma la importancia de la adquisición y desarrollo de competencias por los trabajadores, y la comunicación y participación entre los dirigentes y los subordinados en las entidades.

La comunicación y participación son actividades clave para la existencia y funcionamiento de las empresas. Este modelo concibe la comunicación y la participación en todas las actividades clave de la GRH, de ahí que no se haya incluido en la Tabla I para no reducir su alcance en la información, diagnóstico, coordinación, solución de problemas, dirección, control, evaluación, e incluso, estabilidad organizacional.

Se reitera que la participación de los trabajadores tiene especial significación política, ideológica, económica y social en la toma de las principales decisiones, no solamente la del puesto de labor, sino también las de la sociedad que construyen, consecuente con su condición de dueño legítimo de las riquezas de la nación.

El autocontrol es otra actividad clave que tampoco aparece ya que permite evaluar todas las conexiones internas y externas y retroalimentar a la dirección y los trabajadores de la entidad acerca de los avances y deficiencias del SGERH.

## Conclusiones

Vivimos en una nueva Era, la del conocimiento y la información, matizada por un proceso de cambios y la producción de intangibles, implicando una radical transformación para las instituciones, sean empresariales o no, donde se vislumbra que la competitividad se modificará cualitativamente. Si en el pasado siglo xx lo que definió definitivamente fue la productividad del trabajador manual, en el siglo xxi, lo que determinará será la productividad del trabajador del conocimiento y el conocimiento. Por lo tanto, la ventaja competitiva en la Era del Conocimiento dependerá del Capital Humano.

Cuba, un país bloqueado y asediado, está en condiciones de enfrentar este desafío pues dispone como principal riqueza el enorme Capital Humano formado por la Revolución y lograr multiplicar la productividad de su Capital Humano, inscribiéndose el Modelo de Gestión Estratégica de los Recursos Humanos como una contribución para que cada entidad diseñe su propio sistema de GRH y alcance el alto desempeño económico y social que demanda la nación en esta etapa de la construcción socialista.

El Modelo de GRH propuesto tiene como eje básico de integración con la estrategia de la entidad, el desarrollo de competencias —donde la GRH desarrolla prácticas para adquirirlas, estimularlas, desarrollarlas— y amplia comunicación entendida como un sistema de conexiones dentro y fuera del modelo. Es decir, el núcleo del modelo son las competencias presentes y futuras como centro de todas las relaciones. He ahí la diferencia con el resto de los modelos estratégicos consultados y su fortaleza principal. Se trata de un modelo de relaciones que las materializan, las *competencias* que alcanzan las entidades con la *plena participación de los trabajadores*.

## Notas

- <sup>1</sup> Cris Hendry y Pettigrew: "Patterns of strategic change in the development of human resource management", en *British Journal of management*.
- <sup>2</sup> C. Lage Dávila: *Reunión con directores de empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial*.
- <sup>3</sup> Fidel Castro: *Clausura del V Congreso del PCC*.
- <sup>4</sup> G. Hamel y C. K. Prahalad: *Competing for the future*.

## Bibliografía

- Albizu Gallastegi, Eneka y otros: *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Editorial Pirámide, Madrid, 2001.
- Beer, Michael y otros: *Dirección de los recursos humanos*. Editorial CECSA, México DF, 1990.
- Boyatzis, R. E.: *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons, 1982.
- Castro Ruz, Fidel: "Clausura del V Congreso del PCC". La Habana, 1997.
- Cuesta Santos, Armando: *Tecnología de la gestión de los recursos humanos*. Editorial Academia, Ciudad de La Habana, 2000.
- \_\_\_\_\_ : *Gestión por competencias*. Editorial Academia, Ciudad de La Habana, 2002.
- \_\_\_\_\_ : *Gestión del conocimiento*. Editorial Academia, Ciudad de La Habana, 2002.
- Chiavenato Adalberto: *Administración de recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill, 2000.
- Delery, John y Harold Doty: "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions", en *Academy of Management Journal*. Vol.39, 820,1996.
- Fombrun, Tichy y Devanna: "Conducción estratégica de recursos humanos". Cap. 7 del libro de Hax, Arnold: *Estrategia empresarial*. Editorial Ateneo, Buenos Aires, 1992.
- Gilbert, P.; Parlier, M.: "La compétence : du 'motvalise' au concept opératoire", en *Actualité de la formation permanente*. No. 116, 1992.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K.: *Competing for the future*. Harvard Business School Press, 1994.

- \_\_\_\_\_ : *Mirando el futuro primero*. CEPAL/CLADES, S. de Chile, 1996.
- Hendry, Chris y Pettigrew: "Patterns of Strategic Change in the Development of Human Resource Management", en *British Journal of Management*. University of Warwick Business School, Vol. 3, 1992.
- Lage Dávila Carlos: *Reunión con directores de empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial*. Publicación del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, La Habana, febrero, 2001.
- Lengnick-Hall, C y Lengnick-Hall, M: "Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology", en *Academy of Management Review*. Vol 13, No. 3, 1988.
- MacMillan, J. y Schuler, R: "Obtención de ventaja competitiva mediante los recursos humanos", en *Personnel*. 62(4), 1985.
- Maurice Bommensath: *Bureautique: la fonction personnel aussi / Agnès Alliot, Yves Granger*. CEGOS, París, 1987.
- Miles, R. E. and Snow, C. C.: *Designing Strategic Human Resources Systems Organizations Dynamic*. 1984.
- Morales Cartaya Alfredo: "La integración de la Gestión de los Recursos Humanos con la Estrategia Empresarial", Tesis de Maestría MTSS, Ciudad de La Habana, 2003.
- Porter Michael: *The Competitive Advantage of Nations*. Editorial Free Press, NY, 1990.