Revista de Ciencias Sociales (Ve)
ISSN: 1315-9518
cclemenz@luz.ve
Universidad del Zulia
Venezuela

Cuesta Santos, Armando
Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica
Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVII, núm. 2, abril-junio, 2011, pp. 287-297
Universidad del Zulia
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022757008

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org
Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Revista de Ciencias Sociales (RCS)
Vol. XVII, No. 2, Abril - Junio 2011, pp. 287 - 297
FACES - LUZ • ISSN 1315-9518

Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica

Cuesta Santos, Armando*

Resumen

El objetivo del artículo es argumentar un modelo integrado de gestión de recursos humanos y del conocimiento, que se fundamenta en una concepción integradora de la gestión de ambas variables a la vez que incorpora una estrategia organizacional, considerando la correspondiente tecnología para su aplicación práctica, comprendiendo el diagnóstico, la proyección y el control estratégico del desempeño de esa gestión. Se concluye la importancia de considerar modelos conceptuales de gestión humana o de gestión de recursos humanos con una perspectiva estratégica y su relevancia práctica en la gestión empresarial, considerando el contexto de la globalización en la sociedad actual que impone aumentar los niveles de competitividad.

Palabras clave: Gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento, integración y estrategia.

Human and Knowledge Resource Management: Technology for Diagnosis, Planning and Strategic Management Control

Abstract

The objective of this article is to argue in favor of an integrated model for managing human resources and knowledge, based on an integrating concept that manages both variables while incorporating an organizational strategy, considering the corresponding technology for its practical application, and understanding the diagnosis, the projection and strategic control for management performance. Conclusions are that it is important to consider conceptual models for human management or human resource management from a strategic perspective and their practical relevance in entrepreneurial management, considering the context of globalization in current society, which imposes an increase in levels of competitiveness.

Keywords: Human resource management, knowledge management, integration, strategy.

* Doctor en Ciencias Económicas (Ph. D.). Doctor en Ciencias (Dr. Cs.). Master en Organización del Trabajo. Psicólogo. Profesor Titular de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de La Habana (CUJAE). Dirección: Ingeniería industrial, CUJAE, Marianao, Cuba. E-mail: cuesta@ind.cujae.edu.cu.

Recibido: 10-03-15 • Aceptado: 10-10-16

Introducción

A fines del siglo XX, en el ámbito de la gestión en países desarrollados, se enfatizó la recurrencia a modelos conceptuales de gestión humana o de gestión de recursos humanos (GRH) en las empresas (Werther y Davis, 2001; Chiavenato, 2002; Ulrich, 2006). Y en esa década se acuñó en ese mismo ámbito, la gestión del conocimiento (Edvinsson y Malone, 1999; Gates, 1999; Sveiby, 2000). Signó aquella etapa el desarrollo de la gestión humana estratégica (Lengnick-Hall *et al*., 2009; Boxall *et al*., 2007) en su vínculo con la estructura y componentes de sistemas de GRH con sus correspondientes modelos conceptuales.

En la primera década del siglo XXI, la recurrencia a esos modelos comienza a destacar en países de economías emergentes o en vías de desarrollo como en la China y la India (Wey y Lau, 2005; Som, 2007), así como en Cuba (Cuesta, 2005; NC 3001: 2007; Morales, 2009).

En la década de 1990, el impacto de las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en la GRH implicaron los *e-RRHH* (Cuesta, Alcaide y López, 2007), aún incipientes en la práctica empresarial. Ese impacto de las TIC, desde su surgimiento centrado en la administración de personal (Fitzeng, 1999; Gates, 1999; Dolan *et al*., 2003), buscó sistematizar de modo automatizado las características de los recursos humanos o del capital humano; pero comprendió más al sistematizar la información relativa a estructuras organizativas, relaciones con clientes, procedimientos organizativos y *know how* organizacional derivado del accionar del capital humano: el capital estructural era considerado en esos sistemas. Las nuevas TIC indujeron la amplitud del objeto de la GRH al objeto de la gestión del conocimiento. El tratamiento del capital intelectual es inmanente hoy a los *e-RRHH*.

Interesa sin dudas al mundo de la gestión laboral, considerar modelos conceptuales que comprendan de manera integrada la gestión humana y del conocimiento desde una perspectiva estratégica. Es fundamental enfocar de manera holística esa gestión humana junto a la gestión del conocimiento, respondiendo o alineándose a la estrategia organizacional, o lo que es igual, integrando esa gestión a la estrategia.

El objetivo del artículo es argumentar un modelo integrado de gestión de recursos humanos y del conocimiento, que a su vez se integra a la estrategia organizacional, con una tecnología para su aplicación práctica comprendiendo el diagnóstico, la proyección (planificación) y el control estratégico del desempeño de esa gestión, que tuvo un aval práctico en el país.

1. Conceptualización del modelo de GRH DPC y sus enfoques

Antecedente y procedente práctico modelo que se argumentará, lo constituyó el decursar de la Maestría en GRH desarrollada por la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de La Habana (CUJAE), iniciada en 1994 (Cuesta, Marsán y Viña, 1994). El primer modelo referente fue el de William B. Werther y Keith Davis de la Universidad de la Florida (Werther y Davis, 2001), con posterioridad se recurrió al de Michael Beer y colaboradores de la Universidad de Harvard (Beer *et al*., 1985).

El modelo de GRH de Beer y colaboradores de la *Harvard Business School*, modificado por este autor A.C. al incluirle la Auditoria, junto a la inclusión de otras preguntas clave, así como indicadores y técnicas asociados

a las mismas, llegando a configurar una "tecnología para el diagnóstico y la proyección de la GRH" (Cuesta, 1999) se utilizó durante varios años.

En la Maestría en GRH de la Universidad (CUJAE), desde 1997 se orientó la aplicación de ese modelo modificado. Más de un centenar de especialistas y directivos –el país y del extranjero– lo utilizaron desde 1997 en sus proyectos de curso y tesis de maestría, contribuyendo con sus experiencias prácticas en las empresas (Aguirre, 2001; Hernández, 2003; Ballivián, 2006; Sánchez, 2007) a perfilar y mejorar ese modelo de GRH, y en particular, la concebida **tecnología** de diagnóstico y proyección expresa en la primera edición del libro **Tecnología de gestión de recursos humanos** (1999), y con posterioridad, en la tecnología del modelo GRH DPC expresa en su segunda edición (Cuesta, 2005). Los enfoques que son inmanentes al modelo son los siguientes: sistémico, estratégico, participativo, interdisciplinario, a procesos y de competencias laborales (Cuesta, 2005 y 2008).

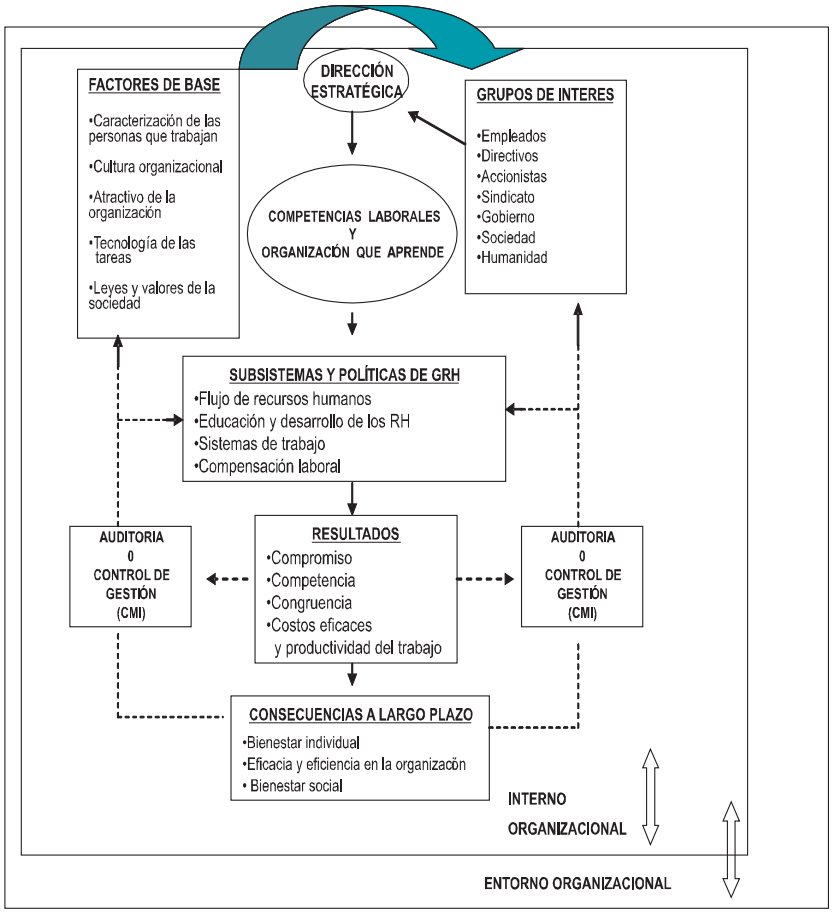
El enfoque en sistema significa que la GRH es más que la suma simple de sus partes o procesos clave, es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes, es una integralidad. Lo sistémico aquí rechaza el enfoque tayloriano, parcelado y especializado que mutila al empleado su potencial polivalente (multicompetencias), devenido en sustento de los sistemas de trabajo flexibles. El enfoque estratégico señala la proactividad, la actuación anticipada, contraria a la reactiva caracterizada por accionar cuando se presenta el problema o la dificultad, o peor aún, después de su manifestación; a la estrategia se alinea el accionar del modelo GRH DPC. Lo interdisciplinario indica que la GRH demanda la acción de diferentes disciplinas científicas, atendiendo a lo complejo no lineal, errando quien pretenda sesgarla con el predominio de alguna disciplina en esa totalidad; a la vez indica su accionar transdisciplinario o transfuncional, respecto al resto de las áreas funcionales.

El enfoque participativo comprende la cada vez más creciente influencia de los empleados en las actividades de GRH y de la organización toda, y en especial en la toma de decisiones; y ello lo materializa la recurrencia a técnicas participativas. El enfoque a procesos centrado en el cliente, tanto interno como externo, se caracteriza por considerar la cadena de creación del nuevo valor agregado desde el proveedor hasta el cliente. Y el enfoque por competencias laborales se caracteriza porque la GRH se concentra en gestionar considerando las competencias laborales que portan las personas que trabajan.

Se refleja en la Figura 1 el modelo de GRH DPC. Para otorgarle una identificación a ese modelo referente de GRH, le denominamos modelo de GRH DPC, significando esas siglas: Diagnóstico (D), Proyección (P) y Control de gestión estratégica (C). Sería: *Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica*. Así, su denominación indica su funcionalidad, acarreando la aplicación de su implícita tecnología la *action-research*, en la acepción de Kurt Lewin, de modo que a la vez que en el proceso de investigación se va diagnosticando o interpretando, se va proyectando, para inmediatamente después ejecutar o transformar según lo proyectado, y con posterioridad se va a controlar (*feedback*) esa ejecución o gestión consecuente con la estrategia organizacional.

Se defiende la necesidad de configurar modelos que respondan al "*traje a la medida"*

Figura 1. Modelo referente de GRH DPC



Fuente: elaboración propia.

que precisa la empresa u organización laboral en cuestión. Por ello se le considera como un modelo referente. Por la experiencia adquirida se insiste en considerar esa autóctona cualidad del *"traje a la medida"* o ***ad hoc*** que precisa la empresa u organización laboral, con mucho acierto planteado en el desarrollo del proceso de perfeccionamiento empresarial cubano (Tristá, 2002). Aunque en este modelo se destacan invariantes de esta contemporaneidad (especialmente las competencias laborales y la *Learning Organization*: pilares de la gestión del conocimiento), las mismas están sujetas necesariamente a la dialéctica, especialmente de manera inmediata sus indicadores y técnicas.

El modelo de GRH DPC tiene en el centro de sus subsistemas y políticas de RH a la persona manifiesta en su educación y desarrollo. La persona, su educación y desarrollo humano, es el fin y no el medio. Tal educación y desarrollo es el referente obligado para los restantes subsistemas y políticas, donde quedarán incluidos todos los procesos o actividades clave a comprender por el sistema GRH que contempla ese modelo de GRH DPC. A la vez, esas cuatro denominaciones son las mismas para cada una de las cuatro políticas que regirán las agrupaciones de todos los proceso clave que sean considerados; así se evita la dispersión en el accionar sobre los recursos humanos. Esa concentración contribuye a la síntesis necesaria y al enfoque sistémico.

Para Cuba, de trabajarse en la acreditación o aplicación por las Normas Cubanas (NC) 3000, 3001 y 3002: 2007, se asumirían los nueve (9) módulos o procesos clave dentro de ese cuadro de "Subsistemas y políticas del modelo de GRH DPC". Y los "Requisitos" que en esas NC se consignan, devendrían las preguntas clave a responder. El modelo de GRH DPC, reflejado en la figura 1, parte de los conceptos contemplados en el bloque *"Factores de base".* Significan el ser social. Significan las condiciones objetivas. Respecto a las manifestaciones de los *"Grupos de interés"* (aspiraciones, actitudes, motivaciones, intereses), los factores de base son sus determinantes, y así lo indica la saeta. Y son esas manifestaciones de los grupos de interés, las que determinarán la *"dirección estratégica"*, liderada por los directivos.

Es muy importante advertir que los sistemas de trabajo y logístico, concebidos hoy a la luz de los aportes de la reingeniería como conjuntos de procesos de trabajo, se consideran pilares tecnológicos de la GRH, y por eso están concebidos bajo el concepto *"tecnología de las tareas".* Solamente después que tales procesos de trabajo sean bien definidos, entran los sistemas de compensación a concebirse. En no pocas ocasiones ha ocurrido que se ha empezado por el final y no por el principio. La remuneración salarial y la compensación en general, técnicamente deben concebirse como resultante del diseño de los sistemas de trabajo y logístico, y no al revés.

Los *"Grupos de interés"* comprenden esencialmente los indicados en el modelo. Ahí el grupo de interés Humanidad es la categoría suprema. Trasciende al grupo Sociedad, que bien puede referirse a un país o región. Considerar las manifestaciones de las contradicciones entre esos grupos, resulta especialmente importante; recuérdese que el desarrollo viene dado por el carácter contradictorio de la realidad: la ley de la unidad y lucha de contrarios aquí suele reflejarse con fuerza. Ellos determinan a la *"Dirección estratégica"* que ocupa el lugar cimero en el modelo, en tanto su orientadora y aglutinadora sinérgica. Y todo eso pasa con inmediatez por el bloque del modelo titulado *"Competencias laborales y organización que aprende"*, significando ambos elementos un subconjunto peculiar, rector, en el modelo. En esa *"Dirección estratégica"*, además, van comprendidas las orientaciones políticas y de gobierno.

Si se mantiene consecuencia con la tesis que afirma que la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del Siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en especifico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología, que la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el

nivel de formación (competencia) y gestión de sus recursos humanos. Y a la vez, si se comprende bien que de esos dos elementos, formación y gestión, el primero es el determinante, se inferirá claramente la importancia de considerar a las competencias laborales que portan las personas. Y como esas *"competencias"* no se dan de una vez y para siempre, y hay que mantenerlas vitales y en continuo desarrollo, se impone un tipo de organización que garantice su continua renovación: una *"organización que aprende"*.

Necesario es precisar que, si bien en ese modelo la educación y desarrollo es el centro y referente obligado para el resto de los subsistemas y políticas, el sistema de trabajo es su base fundamental con los procesos de trabajo implicados. El diseño o rediseño de procesos de trabajo, concebido como espiral dialéctica de perfeccionamiento empresarial o mejoramiento continuo en aras de la calidad requerida, es definitorio en la eficacia de la GRH.

Después del cuadro o bloque relativo a *"Subsistemas y políticas de GRH"*, corresponde el concerniente a *"Resultados"*, donde el resultado compromiso con la organización se considera el de mayor importancia. Le sigue el bloque "*Consecuencias a largo plazo*", y después procede la retroalimentación del sistema, como indican las saetas, dada por los resultados de la "*Auditoria o control de gestión (CMI)"*. Se retroalimentan los *"Factores de base" y los "Grupos de interés*", que son los dos bloques de inicio, y también los subsistemas y políticas de RH, los más susceptibles de forma inmediata al cambio. Como se señala en el modelo GRH DPC, esa actividad antes reseñada se halla en interacción con el *"interno organizacional"* (el resto de las áreas o procesos funcionales de la empresa, tales como finanzas, producción, ventas, etc.) y el *"entorno organizacional"*. Y el mismo ejerce una funcionalidad sobre ellos.

2. La tecnología del modelo GRH DPC

La *tecnología de diagnóstico, proyección y control de gestión estratégica de la GRH* implicada por este modelo GRH considerando la conducción metodológica antes enunciada, comprende la siguiente lógica: *conceptos*, *preguntas clave (PC)*, *indicadores* y *técnicas* para su aterrizaje. Esa tecnología comprende el ciclo de diagnóstico, planeación, implantación y control de la GRH consecuente con la estrategia trazada.

Ese control estratégico técnicamente se identifica con el Cuadro de Mando Integral (CMI) argumentado por Robert Kaplan y David Norton (Kaplan y Norton, 2004). El modelo propuesto por esos autores, que ellos mismos consideran modelo de gestión del conocimiento, se inserta muy coherentemente en esta tecnología, condicionando la planificación, en la cual se defiende con particular énfasis un conjunto de indicadores intangibles, habiendo similitudes con los defendidos por los gestores de *Skandia,* Leif Edvinsson y Michael Malone (1999). De inmediato para ilustrar, se indica el conjunto de conceptos y preguntas clave (PC) relativas al cuadro o bloque "Factores de base", y seguidamente se enuncian indicadores y técnicas respecto al concepto "Características de las personas que trabajan" (Cuesta, 2005 y 2008):

Características de las personas que trabajan

- PC: ¿Cuál es la situación de vida material de las personas en el trabajo?
- PC: ¿Cuál es la naturaleza psicológica de las personas en el trabajo?

Cultura organizacional

- PC: ¿Cuáles son las creencias implícitas o explícitas clave de los directivos acerca de la naturaleza de la organización, su papel en la sociedad y cómo deberá ser dirigida?
- PC: ¿Cómo deberán ser tratados y utilizados los empleados de la organización?

Atractivo de la organización

- PC: ¿Qué capacidad de atractivo posee la organización laboral para los empleados actuales y futuros, y cómo se anticipa a las tendencias del entorno del cual obtiene sus personas?

Tecnología de las tareas

- PC: ¿Cómo organizar el trabajo del personal junto a su seguridad e higiene?
- PC: ¿Cómo organizar la producción, el aprovisionamiento y la distribución?

Leyes y valores de la sociedad

- PC: ¿Cuáles son las características de la cultura nacional e ideología predominantes?

Los indicadores: nivel (deficiencia) de la GRH en la empresa, percepción de perspectivas en la institución, sentimiento de compromiso o pertenencia a la organización, condiciones de vivienda, condiciones laborales, nivel (percepción) de liderazgo, entre otros. Las técnicas más recurridas asociadas a ese concepto: Diagrama Ishikawa Ponderado, Escalón de perspectivas, sociometría, encuesta Likert, encuesta del potencial humano.

Idéntica lógica considerando concepto, preguntas clave, indicadores y técnicas, caracteriza la tecnología al comprender a los bloques de conceptos que continúan: "Grupos de interés", "Dirección estratégica", "Competencias laborales y organización que aprende", "Subsistemas y políticas de GRH", "Resultados", "Auditoria o control de gestión (CMI)", "Consecuencias a largo plazo", "Interno organizacional" y "Entorno organizacional".

Para Cuba, como antes se apuntó, de trabajarse con fines de acreditación por las NC 3000-3002: 2007, se acudiría a considerar las PC que significarían los distintos "Requisitos" en la NC 3001: 2007, cuyos módulos o procesos clave se reflejan en la Figura 2. No se contradicen con las PC que comprenden los conceptos del modelo GRH DPC, que técnicamente las complementan. El libro que comprendió el modelo GRH DPC (Cuesta, 2005), fue referencia bibliográfica en la NC 3001: 2007, cumpliendo con la misión o valor de referente que se concedió a ese modelo desde su concepción inicial.

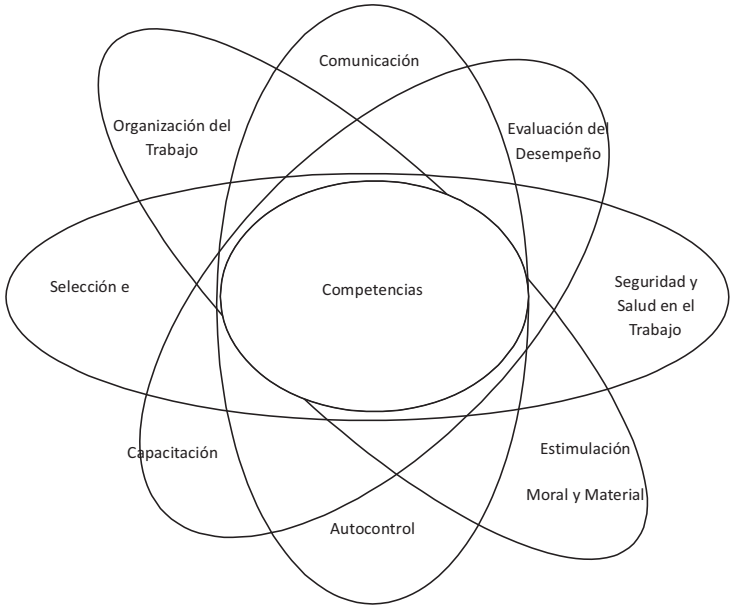
Mediante la Figura 3 se resume la tecnología de diagnóstico, proyección y control de gestión estratégica que está implicada en el modelo GRH DPC.

3. Conclusiones

La consideración de modelos conceptuales de gestión humana o de gestión de recursos humanos (GRH) con enfoque o perspectiva estratégica, es de relevancia práctica en la gestión empresarial de esta contemporaneidad, con independencia del país del cual se trate, particularmente si se considera el contexto de la globalización que impone aumentar los niveles de competitividad.

La recién acuñada gestión del conocimiento de la década de 1990 junto a la GRH, ha sido impactada por las nuevas TIC, que en su búsqueda de la digitalización de la GRH superó el tratamiento del capital humano comprendiendo intangibles de toda la organización, ampliando el objeto de la GRH al objeto de la gestión del conocimiento. En la contem-

Figura 2. Esquema del modelo cubano para el diseño e implantación de un sistema de gestión integrada de capital humano, según la NC 3001: 2007



Fuente: NC 3001 (2007).

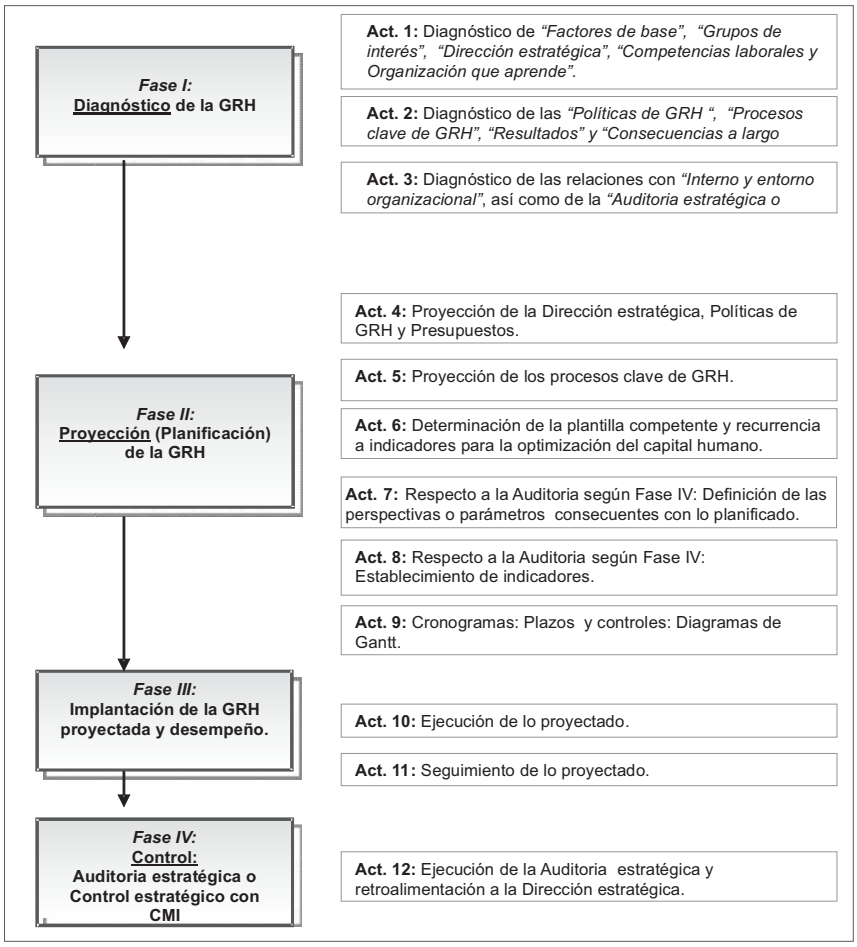
poraneidad, por la consideración de la complejidad, es imprescindible apreciar de manera holística o integrada esa GRH o gestión humana con la gestión del conocimiento, y todo ello alineado o coherente con la estrategia organizacional teniendo en cuenta las interacciones con el entorno extremadamente cambiante.

Se argumentó un modelo integrado de gestión humana y del conocimiento, que a su vez se integra a la estrategia organizacional, con una tecnología para su aplicación práctica comprendiendo el diagnóstico, la proyección (planificación) y el control estratégico del desempeño de esa gestión, que tuvo un aval práctico en Cuba.

En ese modelo GRH DPC considerado como referente, especial connotación tienen los enfoques asumidos: sistémico, estratégico, interdisciplinario, participativo, a procesos y de competencias laborales.

La tecnología concebida para la puesta en práctica del modelo GRH DPC, implicando la lógica de conceptos, preguntas clave, indicadores y técnicas, considera como rectora del sistema de GRH a la dirección estratégica junto al desarrollo de las competencias laborales y de la organización que aprende, en un todo holístico donde se fusiona la gestión humana o GRH con la gestión del conocimiento, integrándose a la estrategia organizacional.

Figura 3. Tecnología de diagnóstico, proyección (planeación) y control estratégico de la GRH



Fuente: elaboración propia.

Bibliografía citada

Aguirre, V. (2001). Análisis de GRH en el proceso de planeamiento técnico de la Red de Telecomunicaciones de ETECSA. Tesis de Maestría en opción al título de Master en Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Ed. CUJAE.

Ballivián, R.A. (2006). Desarrollo de un manual de selección de personal con un enfoque de proceso para la empresa Correos de Cuba. Tesis de Maestría en opción al título de Master en Gestión de Recursos Humanos. La Habana. Ed. CUJAE.

Beer, M. et al. (1985). **Human Resource Management. A General Manager's Perspective.** Text and Cases. New York. Ed. Free Press Macmillan.

Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (2007). Human resource management: Scope, analysis and significance. In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), **The handbook of human resource management.** Pp. 1-16. Oxford: Oxford University Press.

Chiavenato, Idalberto (2002). **Gestión del talento humano**. Bogotá, Colombia. Ed. Prentice Hall.

Cuesta, A. (2008). **Tecnología de gestión de recursos humanos y del conocimiento**. Cali, Colombia. Ed. Universidad Libre de Cali.

Cuesta, A. (2005). **Tecnología de gestión de recursos humanos**. La Habana, Cuba. Ed. Academia.

Cuesta, A. (1999). **Tecnología de gestión de recursos humanos**. La Habana, Cuba. Ed. Academia.

Cuesta, A., I. Alcaide y C. López (2007). Capital humano y e-RRHH. En Revista **Ingeniería Industrial.** Pp. 3-8, Vol. XVIII, No.1. La Habana, Cuba. Ed. CUJAE.

Cuesta, A., Viña, S. y J. Marsán (1994). Concepción de una maestría en gestión de recursos humanos. En revista **Factores Humanos**. No. 4, 1994. Pp.12-22. España. Ed. Telefónica, Investigación y Desarrollo.

Dolan, S.L. et al. (2003). **La gestión de los recursos humanos**. Madrid, España. Ed. McGraw-Hill.

Edvinsson, L. y M.S. Malone (1999). **El capital intelectual (cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa)**. Barcelona. Ed. Gestión 2000.

Fitz-eng, J. (1999). **Cómo medir la gestión de los recursos humanos**. Bilbao. Ed. Deusto.

Gates, B. (1999). **Los negocios en la era digital**. Barcelona. Ed. Plaza & Janes.

Hernández, I. (2003). Los valores en una organización que aprende. Tesis de Maestría en opción al título de Master en Gestión de Recursos Humanos. La Habana, Cuba. Ed. CUJAE.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). **Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes**. Harvard. Ed. Harvard Business School Press.

Lengnick-Hall, M.L. et al. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field, in **Human Resource Management Review** Nº 19 (2009). Pp. 64–85, journal homepage: www.elsevier.com/locate/humres

Morales, A. (2009). **Capital humano (hacia un sistema de gestión en la empresa cubana).** La Habana, Cuba. Ed. Política.

NC 3001: 2007. Norma Cubana NC 3001: 2007. **Sistema de gestión integrada de capital humano – Requisitos.** 2007. La Habana, Cuba. Ed. Oficina Nacional de Normalización (NC), en www.nc.cubaindustria.cu

Sánchez, A. (2007). Metodología para la planificación de los recursos humanos en la Sub-dirección de Proyectos del Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. Tesis de Maestría en opción al título de Master en Gestión de Recursos Humanos. La Habana, Cuba. Ed. CUJAE.

Som, A. (2007). What drives adoption of innovative SHRM practices in Indian organizations? En **International Journal of Human Resource Management** Nº 18(5). Pp. 808-828, journal homepage: www.elsevier.com/locate/humres

Sveiby, K.E. (2000). O valor do intangivel. En revista **HSM Management.** Año 4. Nº 22. 2000. Pp. 66-69. São Paulo. Ed. Savana.

Tristá, G. (2002). El proceso de perfeccionamiento empresarial en marcha. En revista **Nueva empresa.** Vol.2. Nº 1. 2002. Pp. 34-37. La Habana, Cuba. Ed. Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT).

Wei, L., & Lau, C. (2005). Market orientation, HRM importance and competency: Determinants of strategic HRM in Chinese firms. **En International Journal of Human Resource Management**, Nº 16(10). Pp. 1901-1918, journal homepage: www.elsevier.com/locate/humres

Ulrich, D. (2006). **The RH Architect.** En Aedipe http://www.aedipe.es/documentos/HRarchitect.doc, consultado en septiembre de 2006.

Werther, W. y Davis, K. (2001). **Admini stración de personal y recursos humanos.** México. 5ta. Edición. Ed. Mc Graw Hill.