

## Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba

### Human Capital: Context of their management. Challenges for Cuba

Armando Cuesta-Santos<sup>I</sup>, Marino Valencia-Rodríguez<sup>II</sup>

<sup>I</sup>Universidad Tecnológica de La Habana, José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba  
Correo Electrónico: [cuesta@ind.cujae.edu.cu](mailto:cuesta@ind.cujae.edu.cu)

<sup>II</sup>Universidad Libre, Cali, Colombia  
Correo Electrónico: [mvalenciaro@gmail.com](mailto:mvalenciaro@gmail.com)

Recibido: 28 de agosto de 2017  
Aprobado: 2 de octubre de 2017

#### RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue caracterizar el contexto actual del capital humano en lo internacional y lo nacional, a través de las tendencias principales en su gestión y los problemas fundamentales a que se enfrentan las organizaciones laborales, así como los desafíos fundamentales para Cuba. Los métodos utilizados fueron el análisis documental y la observación directa. Como resultados se obtuvieron: reiterar la importancia metodológica del concepto de capital humano asumido para Cuba, la guía que significan las tendencias principales, a través de la gestión del talento, el liderazgo, la planificación estratégica de RH y el compromiso, consecuentes con los enfoques en sistema, estratégico y de competencias; y finalmente se expresan los desafíos para el país.

**Palabras clave:** capital humano, gestión, tendencias, desafíos.

#### Abstract

The objective of this paper was the characterization of human capital context, since view point international as national. This implication considers the principal tendencies about management, and the problems to confront, so as the principals challenges for Cuba. The methods used were the documental analysis and the direct observation. As results were obtained: to reiterate the methodological importance of concept human capital for Cuba, the guide meaning principals tendencies, by talent management, leadership, the HR strategic planning and the engagement, consequently with the systemic, strategist and the competencies approach; and finally were express the challenges for the country.

**Keywords:** human capital, management, tendency, challenges.

## I. INTRODUCCIÓN

La Gestión del Capital Humano, ha mantenido un auge incrementado y sostenible a partir de la década de 1980 del siglo XX, como lo registran importantes instituciones internacionales como la World Federation of People Management Associations (WFPMA), la Boston Consulting Group (BCG) y el Programa para las Naciones Unidas (PNUD) [1-5], en muchas empresas y países de todo el mundo, marcando la ventaja competitiva básica de las empresas, comprendida en denominaciones tales como Gestión de Recursos Humanos (GRH), Gestión del Talento Humano, Gestión de Personal,

Gestión Humana, entre otras, cuya esencia es comprender a la persona o al ser humano en su integralidad bio-psico-social, implicando a su capacidad productiva o su capital humano. Desde esa década, conceptualmente y en la práctica de no pocas empresas, había quedado superada la clásica Administración de Personal, que se había venido haciendo desde tiempos inmemoriales, desde cuando el hombre necesitó de la colaboración de otros hombres para hacer el trabajo.

A partir de la década de 2000 de este siglo XXI, se consolida la acogida del concepto de capital humano y su gestión, por destacadas instituciones consultoras, académicos y empresarios de éxito [1, 6-9, 10-13], que a inicios de los 90 había precisado Gary Becker[13].

Para la gestión de las organizaciones laborales en Cuba, el concepto de capital humano asumido también a partir de la referida década, por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y la Oficina Nacional de Normalización (NC) [14, 15], consideraba además el componente ético, expresado en valores, lo que completaba esa integralidad del ser humano a ser gestionado, con un significado metodológico relevante en la práctica organizacional de esta contemporaneidad. En la década de 2010, y haciéndose más sostenible el aumento de la gestión del capital humano en las organizaciones laborales, se reafirman elementos o tendencias principales de gestión, junto a problemas fundamentales de ese contexto nacional e internacional [1-4,19-21], a considerar en la actualidad con la mayor urgencia.

Es problema determinar las principales y vigentes tendencias en la gestión del capital humano en organizaciones laborales desde su historicidad, así como los fundamentales problemas a enfrentar, atendiendo al contexto internacional y nacional, permitiendo derivar los desafíos principales para el país desde su propia práctica y la internacional, con una perspectiva a futuro en la gestión del capital humano.

Es objetivo central de este trabajo, caracterizar el contexto actual del capital humano en lo internacional y lo nacional, a través de las tendencias principales en su gestión y los problemas fundamentales a que se enfrenta en las organizaciones laborales, así como los desafíos principales para Cuba.

## **II. MÉTODOS**

Los métodos de investigación utilizados sobre el objeto que ha sido la práctica de organizaciones laborales en el ámbito internacional y nacional (Cuba), han sido el análisis documental y la observación directa, comprendiendo el primero a autores e instituciones consultoras reflejados en la literatura científica internacional, y el segundo a autores nacionales de quienes el autor principal fuera el tutor de las tesis doctorales recientes desarrolladas sobre organizaciones laborales cubanas [18, 19, 20], y que fueran aprovechados para recurrir al criterio de validez concurrente a través de la experticia de los mismos respecto a los desafíos, junto a la observación directa desarrollada por uno de los autores, tanto en su práctica de consultoría empresarial, como por su docencia de posgrado a directores empresariales, en particular en la Escuela Superior de Cuadros del Gobierno y del Estado en el periodo 2011-2016.

## **III. RESULTADOS**

A partir de la década de 1980 del siglo XX, es reconocido el capital humano como el factor de ventaja competitiva más importante de las organizaciones laborales, tanto por la literatura científica internacional como nacional [1, 6, 21, 24, 27, 29, 34]. Se supera conceptualmente a la clásica Administración de Personal, que se venía haciendo desde tiempos inmemoriales, y que continúa en no pocas instituciones, y sigue centrada en el tratamiento meramente administrativo de las personas que trabajan, limitada fundamentalmente al contrato, a ubicarles como altas o bajas en nóminas, intervenir en las relaciones con el sindicato y las condiciones de trabajo, y orientar los trámites de seguridad social. Y en la literatura se acoge el concepto de capital humano que precisara Gary Becker en 1993 [13], implicando en el mismo los conocimientos adquiridos asociados a la capacidad productiva incrementada. Ya en la literatura sobre GRH, clásicos estudiosos como Gary Dessler,

William Werther y Keith Davis, Idalberto Chiavenato, entre otros, cuyos manuales han sido utilizados en muchísimas universidades del mundo entero, incorporan en sus textos más recientes ese concepto y experiencias en su gestión [6,8, 9].

Para el país, el concepto de capital humano asumido es derivación del pensamiento de Fidel Castro, pudiéndose constatar en la actualidad que Cuba tiene en su capital humano “la fuente principal de los recursos y del desarrollo”, como él lo expresara en 2005 [14], y quien en época tan temprana como en 1960, avizoró: “El futuro de nuestra Patria tiene que ser, necesariamente, un futuro de hombres de ciencia, de hombres de pensamiento” [25]. El concepto de capital humano asumido de ese pensamiento, comprende economía, ciencia y conciencia ética (valores).

En la Norma Cubana 3000 [15, 21], el concepto de capital humano asumido se expresa así:

“3.13 Capital Humano. Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

NOTA: Definición basada en el discurso de Fidel Castro Ruz, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba, pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto de 2005” [14].

Ese concepto es de especial valor metodológico al gestionar a la persona que trabaja, en su integralidad holística, portadora de capacidad productiva, sabiduría y valores éticos.

A partir de la década del 2000, toman especial relieve importantes enfoques en la gestión de recursos humanos, entre ellos los enfoques de sistema y estratégico de esa GRH. Destaca el primer modelo, antes de esa década, reflejando en sistema a la GRH con sus diferentes componentes, así como su enfoque estratégico, elaborado por Michael Beer, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills y Richard E. Walton [24]. Iniciadora en esos enfoques fue la *Harvard Business School*, así como lo fue con la primera técnica de análisis estratégico surgida en el mundo, hoy conocida como matriz FODA. Y otros muchos autores han sido consecuentes con el enfoque estratégico de la GRH, que requiere de la asunción de algún sistema [8, 9, 18, 21, 26, 27].

Y también, poco después de la aplicación de esos enfoques sistémico y estratégico, se diseminan muchas obras con el enfoque de competencias laborales, que habían marcado pautas de iniciación para el ámbito de la gestión empresarial, David McClelland [28] y Richard Boyatzis en sus estudios en la *AT&T* [29]. Aparecen muchas obras, entre ellas de instituciones internacionales que refrendan la necesidad del enfoque de competencias laborales, que evidencian la factibilidad y ventajas de ese enfoque, específicamente respecto a sus procesos clave de selección, formación, evaluación y compensación por competencias [6,30, 31, 32]. Es necesario aquí resaltar, que parece cada vez más adecuado en los trabajos de equipos mediante proyectos flexibles o dinámicos, donde la alta calificación predomina, recurrir a la compensación por competencias [6, 31]. En la figura 1, comprendiendo una esencial periodización del contexto nacional e internacional, se refiere la necesidad de los enfoques de sistema, estratégico y por competencias laborales en la gestión del capital humano.

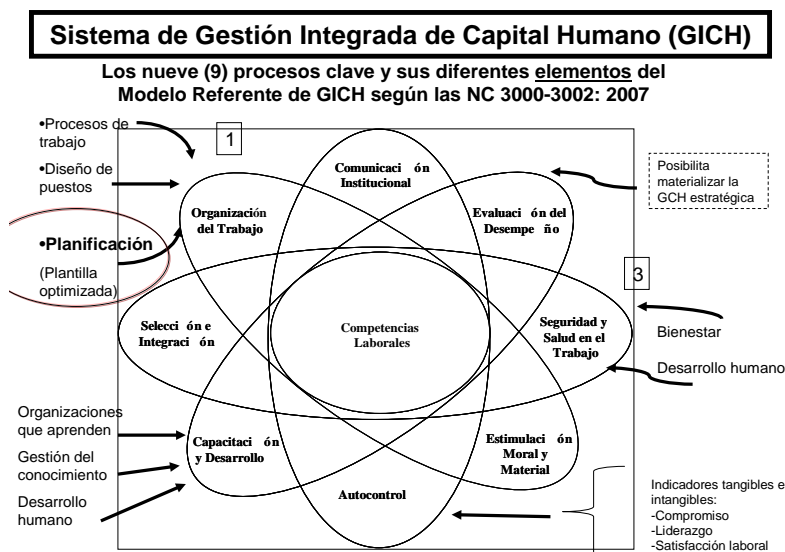
**Gestión del Capital Humano**



**Fig. 1.** Necesidad para la gestión del capital humano de los enfoques en sistema, estratégico y por competencias laborales

Se desarrollan modelos funcionales de GRH estratégicos y por competencias en el país en la década de 2000 [21, 26, 32]. Para el país, llega a refrendarse el modelo referente del sistema integrado de capital humano en 2007 [15], amparado por el Decreto No. 281 sobre "Perfeccionamiento Empresarial" [33], con enfoque estratégico, aplicado con posterioridad en diferentes empresas [32, 39], que se muestra en la figura 2, donde de sus nueve (9) procesos clave se detallan los distintos elementos que los conforman. Además, la numeración 1, 2, 3, señala el orden del proceder metodológico para su implementación, donde la base técnica fundamental del sistema de gestión de capital humano es la Organización del Trabajo, y no puede continuarse su implementación si no se cumplen las exigencias de Seguridad y Salud en el Trabajo y Ergonómicas: Lo cual es fundamental en la proyección social y humanística del proyecto social cubano, puesto que no es a cualquier costo que se podrán alcanzar los altos niveles de productividad del trabajo que se procuran.

Atendiendo a las NC 3000-3002: 2007, los procesos clave de gestión del capital humano relativos a selección, evaluación y formación, deben llevarse a efectos con el enfoque de competencias laborales. Pero internacionalmente se insiste en la experiencia de la compensación por competencias y se persiste en la formación por competencias [2, 6, 33].



**Fig. 2.** Modelo referente de gestión integrada del capital humano, atendiendo a las NC 3000-3002: 2007

En encuesta mundial que reportaron en 2012 conjuntamente la BCG y la WFPMA, realizada en 110 países [3], entre los 22 tópicos o elementos considerados, destacaron tres como los más críticos (gestión del talento, liderazgo y planificación estratégica de RH); y le siguió el “compromiso”, para sumar los cuatro (4) elementos o tendencias principales a considerar en las empresas con la mayor urgencia, tal como se expresan en la figura 3. Y en encuesta de 2014, donde se consideraron 27 tópicos, se reiteraron esos cuatro elementos [44].

Internacionalmente la gestión del talento, considerando a todos los trabajadores, y en especial a los de más alta calificación, buscando la atracción, retención y desarrollo de los mismos, el liderazgo, la planificación estratégica en la gestión del capital humano, junto a la gestión de riesgos, considerando cada vez más las incertidumbres, y la búsqueda del compromiso de los trabajadores con la organización, relacionado con el alto desempeño, ha tomado gran auge y significan principales tendencias de gestión de esta contemporaneidad [6, 7,42, 46, 47].

Encuestas mundiales anteriores de la BCG y WFMA [4, 5] resaltaban también esos elementos de *Gestión*, comprendidos todos como *Activos Intangibles*, reflejando su relevancia ante la ya emergente *Economía del Conocimiento*, donde la cultura del *Control de Gestión de Intangibles* tiene que superar a la cultura del control de gestión industrial, donde el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Robert Kaplan y David Norton posee gran importancia práctica [10, 23].

En el ámbito nacional, en 2011 se emitieron los “Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución” [38], donde precisamente el Lineamiento 01 es sobre *la planificación*. Y sí se ha trabajado con énfasis en la planificación estratégica del capital humano en el país. Sin embargo, a partir de 2015, se derogan en la práctica<sup>1</sup> las NC 3000-3002: 2007, y con él se prescinde del *Sistema* referente de gestión del capital humano, al cual obligaba el aludido Decreto No. 281, sufriendo en particular los procesos clave de *Organización del trabajo* y *Seguridad y salud en el trabajo*, que se vieron afectados sensiblemente desde los inicios de 1990 con el denominado Período Especial<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>En Carta Circular del 20/11/2015 de la Directora General de la Oficina Nacional de Normalización (NC), dirigida a Empresas y otras entidades certificadas y que solicitan certificación de Sistemas de Gestión por la norma NC 3001: 2007, se expresó que “se cancelan los otorgamientos en proceso y las solicitudes que han sido aceptadas para la certificación del SIGCH por la NC 3001: 2007 a partir del mes de octubre de 2015 y los certificados otorgados expiraran en octubre de 2016”.

<sup>2</sup> Con la desaparición de la URSS en 1990 y del campo socialista, con el cual el país mantenía el 85% de su comercio internacional, junto al recrudescimiento del bloqueo económico y financiero del gobierno de los EE.UU. desde ese año, y que aún en la actualidad se mantiene, Cuba entró en un período de carencias económicas y sociales que se denominó Período Especial, y su pueblo resistió y pudo subsistir, y precisamente por su capital humano.

**Gestión del Sistema de Capital Humano**



**Fig. 3.** Tendencias principales a considerar en la gestión del sistema de capital humano de esta contemporaneidad

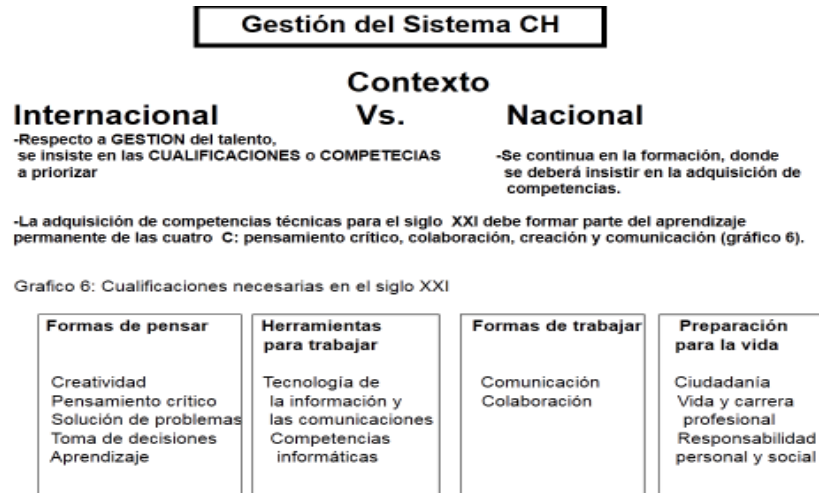
En la actividad profesional actual de estos autores, se sigue trabajando con esa NC, ya no como norma, sino como referente metodológico, atendiendo al sistema que conforma, y los vínculos de sus procesos clave, que bien pueden percibirse mediante la auditoría [39, 40]. En el país hubo una práctica similar, cuando en 1975 se hizo un llamado por la dirección de la nación a las empresas, a realizar un trabajo fuerte y sistemático sobre la organización del trabajo, o como se le denominó, sobre la organización Científica del Trabajo (OCT), y no hubo normas sino requerimientos metodológicos para guiar esa labor, y pudo llevarse a efectos por la voluntad de los trabajadores.

Y a propósito de la Organización del Trabajo, que habrá de fortalecerse en el país, entre las tendencias globales en capital humano, que de su encuesta y entrevistas realizadas a más de 7000 líderes empresariales y de RR. HH en 130 países, dio a conocer la DeloitteUniversityPress para 2016, entre las primeras, además de coincidir con el liderazgo, el compromiso y las competencias, señalaron la Organización del Trabajo o Diseño Organizacional (que se implica en la planificación estratégica necesariamente), donde indican como relevante, y para trabajos que requieren creatividad o de alta calificación y flexibilidad, la organización de "equipos de trabajo que se arman para llevar a cabo un proyecto y luego de finalizado, se desarman para que las personas puedan seguir con otras tareas"[16].

Después de señalados los elementos o tendencias principales en la gestión del capital humano, comprendidos en esta década de 2010, se expondrán los tres problemas más destacados, o fundamentales, y que competen directamente a la gestión del capital humano a los que se enfrentan las organizaciones laborales en el contexto internacional [2], sobre lo cual se discutirá en el epígrafe siguiente (y también ahí, y como resultado de esa discusión, se derivarán los desafíos principales en gestión para Cuba):

1. La discriminación de la mujer trabajadora (que no se manifiesta en Cuba).
2. La emigración de la fuerza de trabajo de alta calificación.
3. La formación (en especial la adquisición de nuevas competencias).

No obstante, en este apartado se expresa el resultado de este tercer problema. A nivel internacional se insiste en la formación por competencias, y a nivel nacional deberá continuarse en su adquisición, como se refleja en la figura 4, según lo reportado por el PNUD en 2016 [2].



**Fig. 4.** Competencias a priorizar en su adquisición o desarrollo, atendiendo al PNUD (2016)

#### IV. DISCUSIÓN

El concepto de capital humano asumido del pensamiento de Fidel Castro, comprende economía, ciencia y conciencia ética (valores). La *Dirección por valores*, fue acuñada en 1997, por Salvador García y Simón Dolan [41], surgida de la necesidad de comprometer moralmente a las personas y la organización, donde eventos de corrupciones y deslealtades, de falta de compromiso y de pertenencia, bien dieron al traste con grandes y tradicionales empresas. La ética, implicando decencia, responsabilidad y compromiso, es un complemento imprescindible en la definición del capital humano a gestionar para el país.

El sentido de compromiso, que comprende también decencia o dignidad y responsabilidad y respeto, es un valor ético de la mayor importancia, y que cuando no se tiene o se pierde en la persona trabajadora, puede dar al traste con todos los valores materiales de la organización laboral, o con toda ella. Hay reportes en la literatura que lo vinculan al alto desempeño y se considera cada vez más imprescindible en la gestión organizacional [7, 8, 22, 35, 36, 37, 42, 43]. Definitivamente, se relega el concepto más recurrido en la literatura, el de Gary Becker, y se asume este concepto holístico que comprende economía, ciencia y conciencia ética, que porta la persona en su integralidad biopsicosocial.

De los tres problemas fundamentales a enfrentar por las organizaciones laborales, el de la discriminación de la mujer trabajadora en cuanto a oportunidades, en el *Informe de Desarrollo Humano 2016* del PNUD se plantean los siguientes datos:

- En más de 150 países se les discrimina legalmente.
- En 100 países se les impide emprender algunas carreras profesionales solo por su género.
- En 18 países deben tener la aprobación del marido para desempeñar un trabajo.

Y en particular el principio de que a igual cargo de trabajo, igual salario, se vulnera afectando de manera significativa a la mujer trabajadora. Cuba no está incluida en ninguna lista o relación de países que presentan esas situaciones. Y ya que adentrándose en la sociedad donde es decisiva la *Economía del Conocimiento*, las mujeres en Cuba representan el 75% de todos los trabajadores de calificación técnica del país, y de manera sostenible aumenta la cantidad de mujeres como dirigentes en organizaciones laborales, en particular en las de mayor calificación como universidades y centros de investigación científica.

El segundo problema, vinculado a la emigración de la fuerza de trabajo de alta calificación, resulta común nacional e internacionalmente. En una encuesta realizada por la BCG y la Network, en la cual recibieron más de 200 000 respuestas de 189 países, se reveló que el 64% de esa fuerza (talento) se movería hacia otros países pretendiendo mayor estimación a los puestos o cargos dadas sus profesiones [44]. Y en esa encuesta se destacan especialmente los trabajadores jóvenes de América Latina.

El Gerente de la Boston Consulting Group, Michel Caye, durante el 15° Congreso Mundial de RH, de la World Federation of People Management Associations, celebrado en Chile en 2014, expresó: ¿Por qué partir a otros países? Justamente, el informe (la encuesta) determinó que la primera motivación de las personas para cambiarse de territorio es el desarrollo personal y la posibilidad de crecer en ese ámbito"[17].

En ese Congreso Mundial de la WFPMA de 2014 en Chile, el investigador sobre gestión de recursos humanos, Jeffrey Pfeffer, señaló: *"...las organizaciones han fallado hasta ahora al interesarse solo en la eficiencia y rentabilidad, entre otros factores económicos. Llegó el momento de centrarse en los individuos y preocuparse de su bienestar para que los colaboradores se sientan nuevamente comprometidos"* [45].

Sin dudas, la solución a este relevante problema que afecta a la gestión del capital humano de muchísimos países y en especial a los pobres o en desarrollo, donde se incluye Cuba, requerirá de un consenso sobre una política global para tratar esa movilidad, y se resolverá cuando la población de esos países alcance un desarrollo económico y social decoroso incluyendo la paz, libre de bloqueos de cualquier tipo entre los países, fundamentalmente los impuestos por los más poderosos.

No obstante, alcanzar un nivel de gestión del capital humano en las organizaciones laborales, que mejore las condiciones de trabajo, mejore la formación, e incremente la estimulación salarial y económica y social a esa fuerza altamente calificada, mediante el cual perciban perspectivas de desarrollo personal y de crecimiento, así como sentido de compromiso con la organización laboral y el país, será imprescindible para mitigarla en buena medida; no hay alternativa ante ese nivel de gestión a alcanzar.

En su Informe de Desarrollo Humano de 2016, el PNUD señala: "La adquisición de competencias técnicas para el siglo XXI debe formar parte del aprendizaje permanente de las cuatro C: pensamiento crítico, colaboración, creación y comunicación" [2].

Davis Ulrich, Wayne Brockband, Dani Jonhson y Jon Younger, reportaron en 2007 [46] un estudio que realizaron sobre los profesionales o gestores de capital humano; e interesa ver cómo las competencias expresas por el Informe del PNUD, se pueden llevar a la especificidad de estos gestores. Ulrich *et al.*, planteaban seis dominios de competencias (o grandes competencias) a comprender por los gestores de RH, que se manifestaban a través de dos dimensiones: las personas y el negocio o trabajo. Y señalaban que ese conjunto de competencias debían comprender a la vez esas dos dimensiones, insistiendo en la necesidad de superar la dicotomía personas-trabajo; superando solo la focalización en *las personas* (o centrado en las relaciones, identificado en ocasiones con el estilo de dirección democrático) o solo en *el trabajo* (o centrado en las tareas, identificado con el estilo de dirección autoritario). Y esos seis dominios de competencias ordenadas, se asocian a relacionamientos, procesos y sistemas y capacidades de organización:

1. Activista creíble, que significa ser respetado, admirado y escuchado por su actividad profesional en su ámbito profesional.
2. Gestor de cultura y cambio, que significa apreciar, articular y formar la cultura de la empresa, que como patrón de actividades se inicia internalizando las expectativas de los clientes externos a los internos, y se procuran los ajustes o cambios.
3. Gestión del talento y diseño de la organización del trabajo, centrándose la gestión del talento en las competencias que se requieren y el diseño en la estructura, procesos y políticas de organización del trabajo.



4. Arquitecto de estrategia, que significa el reconocimiento de las tendencias del negocio y su impacto, previendo potenciales obstáculos al éxito, facilitando los procesos para obtener una estrategia triunfal con claridad, y buscando la conexión entre las expectativas de los clientes de la organización con los clientes internos.
5. Ejecutor operativo, que significa ejecutar los aspectos operativos de gestión de las personas (de pago, selección, recolocación, formación, etc.) y de la organización a la vez (tecnología, distribución en planta, ingeniería, servicios internos o de tercerización, etc.).
6. Aliado del trabajo o negocio, ocupándose de su aportación a los objetivos o metas, entendiendo los objetivos financieros y de mercado, la tecnología, etc.

Los desafíos para Cuba en el ámbito de la gestión del capital humano están asociados a los argumentos antes expresados por períodos en su historicidad reciente, comprendidos por las tendencias principales en la gestión, así como con los problemas a enfrentar, y derivados de los expertos tutelados y de la observación de uno de los autores mediante consultoría empresarial en Cuba y docencia a directores de empresas, señalada al introducir este artículo, y se expresan de la manera siguiente:

1. Fortalecer la Organización del Trabajo en las organizaciones laborales y en particular en las empresas –tendiendo a comprender equipos de trabajo en torno a proyectos-, como base técnica esencial de la Gestión del Capital Humano.
2. Dentro del proceso clave que es la Organización del Trabajo, garantizar los flujos balanceados del abastecimiento técnico material, el estudio de tiempos y la evaluación de la complejidad de puestos o cargos de trabajo, como base imprescindible para la eficacia de pagos por resultados y por competencias laborales.
3. Retomar con énfasis de manera técnicamente argumentada los estudios de Seguridad y Salud en el Trabajo, que impliquen mejoramiento de las condiciones de trabajo, en aras del bienestar y compromiso de los trabajadores.
4. Considerar cada vez más y desde la planificación estratégica de los RH, a los indicadores intangibles o *activos psicosociales* como liderazgo, satisfacción laboral, compromiso, colaboración, creatividad, innovación, asociados al desarrollo de competencias laborales que impliquen a la vez el desarrollo del pensamiento crítico, la colaboración, la creación y la comunicación.
5. No perder la perspectiva como referente metodológico estratégico, del concepto de Capital Humano asumido en Cuba y del sistema referente de Gestión del Capital Humano comprendido en las NC 3000-3002: 2007.

## V. CONCLUSIONES

- Se logró caracterizar el contexto actual del capital humano a través de las tendencias principales en su gestión, expresados por la gestión del talento humano (para atraerlo, retenerlo y desarrollarlo), el liderazgo, la planificación estratégica de los RH y el compromiso, donde la asunción de los enfoques en sistema, estratégico y por competencias laborales son fundamentales.
- El concepto de capital humano asumido para la práctica de la gestión del capital humano en Cuba comprende economía, ciencia y conciencia ética, lo que resulta de un importante valor metodológico en esa gestión.
- Los problemas principales a enfrentar por las organizaciones laborales, relativos a la emigración de trabajadores jóvenes de alta calificación y adquisición de competencias, requerirán de aumento en el nivel de gestión del capital humano, con mejoras en las condiciones de trabajo, en la estimulación, en el diseño de la organización del trabajo por equipos flexibles y proyectos, junto a un significativo empuje en la formación por competencias laborales.
- Los desafíos a la gestión del capital humano en el país se vinculan al fortalecimiento de la organización del trabajo, la recuperación de estudios técnicamente argumentados de seguridad y salud, sin perder la perspectiva del concepto de capital humano y del sistema que comprendiera la NC 3000-3002: 2007. 🏛️

## VI. REFERENCIAS

1. WFPMA. Congresos mundiales de gestión de recursos humanos. En: Washington, D.C, Estados Unidos. World Federation of People Management Associations. p. 2016-1986.
2. PNUD. Informe sobre Desarrollo Humano 2016. [Citado: 23 de abril del 2018]. Disponible en: <http://www.hdr.undp.org>
3. BCG, WFPMA. Creating People Advantage 20122012. [Citado: 23 de abril del 2018]. Disponible en: <http://www.bcg.com>
5. BCG, WFPMA. Creating People Advantage 20122010. [Citado: 23 de abril del 2018]. Disponible en: <http://www.bcg.com>
6. BCG, WFPMA. Creating People Advantage. Cómo afrontar los desafíos de RRHH en todo el mundo hasta 2015 (Resumen Ejecutivo) 2015. [Citado: 23 de abril del 2018]. Disponible en: <http://www.bcg.com>
7. Dessler G. Administración de recursos humanos. 14 ed. Ciudad de México, México: Prentice Hall; 2015. ISBN 978-607-32-3311-8.
8. Beer M. High Commitment High Performance: How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage. New York, Estados Unidos: Jossey-Bass; 2009.
9. Werther WB, Davis K. Administración de recursos humanos (El capital humano de las empresas). 6 ed 2008. ISBN 978-970-10-5913-5.
10. Chiavenato I. Administración de recursos humanos (El capital humano de las organizaciones). 8 ed. Ciudad de México, México: McGraw-Hill; 2011. ISBN 978-607-15-0540-6.
11. Kaplan R, Norton D. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press; 2004. ISBN 84-8088-486-x.
12. Gates B. Los negocios en la era digital. Barcelona: Plaza & Janes; 1999.
13. Edvinsson L, Malone MS. El capital intelectual (cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa). Barcelona: Gestión 2000; 1999.
14. Becker G. Human Capital. Chicago: University of Chicago Press; 1993.
15. MTSS. El socialismo y el desarrollo del capital humano. Gaceta Laboral, revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). 2007 (Edición Especial):1-63. ISSN 1816-6210.
16. Norma Cubana NC 3000-3002: 2007. Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario, Requisitos e Implementación, 2007.
17. Deloitte University Press. Tendencias globales en capital humano 2016 (la nueva organización: un diseño diferente) 2016. [Citado: 29 de mayo del 2017]. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/Tendencias-de-capital-humano-2016.html>
18. Caye JM. Creación de talentos y liderazgos: lo que hace a las empresas exitosas. In: Congreso Mundial de Recursos Humanos Chile 2014; La Araucana, Chile: Trabajo & Empresa; 2014.
19. Leyva C. Tecnología para la evaluación integrada del desempeño individual en instalaciones turísticas de Holguín. La Habana: Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría.
20. Vargas T. Modelo de gestión de la capacitación orientado al desarrollo de competencias para el turismo sostenible en el ámbito local, con enfoque de organización que aprende. La Habana: Universidad de La Habana; 2013.
21. Stable Y. Modelo y metodología de aprendizaje organizacional para el mejor desempeño de una organización de ciencia e innovación tecnológica. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE); 2012.
22. Morales A. Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría; 2006.
23. Lage A. La economía del conocimiento y el socialismo. Preguntas y respuestas. La Habana: Academia; 2015. ISBN 978-959-270-239-2.
24. Becker B, M. H, Ulrich D. Cuadro de mando de recursos humanos en la empresa. Barcelona, España: Gestión 2000; 2002. ISBN 84-8088-677-3.
25. Beer M. High Commitment High Performance: How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage. New York, Estados Unidos: Jossey-Bass; 2009.

26. Castro F. Discurso pronunciado en el acto celebrado por la Sociedad Espeleológica de Cuba en la Academia de Ciencias, el 15 de enero de 1960. [Citado: 28 de febrero del 2018]. Disponible en: [www.cuba.cu/gobierno/discursos/1960/esp/f150160e.html](http://www.cuba.cu/gobierno/discursos/1960/esp/f150160e.html)
27. Cuesta A. Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia* 2012;17(57). ISSN 1315-9984.
28. Lengnick-hall M, et al. Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*. 2009 (19):64-85. ISSN 1053-4822.
29. McClelland D. Testing for Competence rather than for Intelligence. *American Psychologist*. 1973;28(1):1-14. ISSN 0003-066X. DOI <http://dx.doi.org/10.1037/h0034092>.
30. Boyatzis RE. *The Competent Manager*. New York: John Wiley & Sons; 1982. ISBN 9780471090311.
31. Norma internacional ISO 9001: 2015 –Sistemas de gestión de la calidad –Requisitos, (2015).
32. Milkovich G, Newman J, Gerhart B. *Compensation*. 11 ed. New York, Estados Unidos: McGraw-Hill; 2014. ISBN 978-0-07-802949-3.
33. Hernández I, et al. Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial. *Ingeniería Industrial*. 2010;31(3):26-38. ISSN 1815-5936.
34. Consejo de Ministros. Decreto No. 281: Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. *Gaceta Oficial de la Republica de Cuba*. 2013 (007). ISSN 1682-7511.
35. Cuesta A. Metodología de gestión por competencias asumiendo la norma cubana sobre gestión de capital humano. *RBGN- Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. 2011;13(40):300-11. ISSN 1806-4892.
36. Schaufeli W, Bakker A, Van Rhenen P. How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*. 2009 (30):893-917. ISSN 0894-3796.
37. Eisenberger R, et al. Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*. 2002;87(3):565-73. ISSN 0021-9010.
38. Rhoades L, Eisenberger R. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*. 2002;87(4):698-714. ISSN 0021-9010.
39. Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución 2011. [Citado: 28 de mayo del 2017]. Disponible en: [www.granma.cubaweb.cu/secciones/6to-congreso-pcc/Folleto%20Lineamientos%20VI%20Cong.pdf](http://www.granma.cubaweb.cu/secciones/6to-congreso-pcc/Folleto%20Lineamientos%20VI%20Cong.pdf)
40. Cuesta A, Valencia M. La productividad del trabajo del trabajador del conocimiento. *Revista de Gestión de la Universidad de Sao Paulo*. 2010;17(4):421-36. ISSN 2177-8736.
41. Cuesta A, Valencia M. *Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones; 2014. ISBN 978-958-771-089-2.
42. García S, Dolan S. *La dirección por valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid: McGraw Hill; 1997. ISBN 8448139178.
43. Cuesta A. Compromiso y gestión humana en la empresa. *Universitas Psychological*. 2016;15(2). ISSN 1657-9267.
44. Cherubin G. *Perceived Organizational Support and Engagement*. New York, Estados Unidos: Nyack College; 2012.
45. BCG. Network, *Decoding Global Talent 2014*. [Citado: 18 de marzo del 2018]. Disponible en: <http://www.bcg.com>
46. Pfeffer J. Existe un bajo nivel de satisfacción entre los trabajadores 2014. [Citado: 12 de enero del 2018]. Disponible en: <http://iplaaraucana.cl/>
47. Ulrich D. Human Resource Competencies: Responding to Increased Expectations. *Employment Relations Today*. 2007. Disponible en: [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com). ISSN 0745-7790. DOI 10.1002/ert.20159.
48. Lopez G, Fleitas MS, Gil MD. Mecanismo operativo modelo para el aprendizaje organizacional en MPYMES del sector comercial. *Revista Cubana de Ingeniería*. 2010;1(2):47-52. ISSN 2223-1781.