

La Gestión de Recursos Humanos en las Unidades Básicas de Producción Cooperativa en Cuba: un reto imprescindible

The Management of Human Resources in the Basic Units of Cooperative Production in Cuba: an essential challenge



Deysi Alfonso Porraspita¹, Maidelyne Rodríguez Monte²

¹Doctora en Ciencias Técnicas. Profesora e Investigadora del Centro de Estudios sobre Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR). Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca». Correo electrónico: lidice@upr.edu.cu

²Licenciada en Derecho. Base Provincial de Almacenes. Pinar del Río. Cuba.

Recibido: 17 de marzo 2017.

Aprobado: 1 de febrero 2017.

RESUMEN

La estructura socioeconómica de Cuba ha experimentado una etapa de transformación profunda. Los factores que han intervenido en tal proceso han sido diversos y han convergido diversas formas de estructuras empresariales, una de ellas ha estado representada por el sector cooperativo, desarrollado en lo fundamental en la agricultura del país. En este escenario, el tema de la efectividad de estas entidades ha estado sujeto a disímiles análisis y debates desde aristas diferentes; lo relacionado con el factor humano ha jugado un rol esencial, lo que implica una observación detallada de la gestión adecuada de los Recursos Humanos en la gestión integral de estas organizaciones. En esta línea, el desafío fundamental estará en gestionar los Recursos Humanos de forma tal que tribute a la mejora continua de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa como una de las estructuras

ABSTRACT

The socioeconomic structure of Cuba has undergone a stage of profound transformation, with various factors that have intervened in this process, where different forms of business structures have converged, one of which has been represented by the cooperative sector, fundamentally developed in agriculture from the country. In this scenario the issue of the effectiveness of these entities has been subject to dissimilar analyzes and debates from different sides, where what is related to the human factor has played an essential role, this implies a detailed observation of the adequate Management of Human Resources in the integral management of these organizations. In this line, the fundamental challenge will be to manage human resources in a way that contributes to the continuous improvement of the Cooperative Production Units as one of the representative structures of the agrarian

representativas del sector cooperativo agrario en Cuba. Realizar un estudio resaltando la importancia de la gestión de los Recursos Humanos como contribución a la afectividad de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, constituyó el objetivo del trabajo. Mediante el análisis, la síntesis y la utilización de lo histórico-lógico en el análisis en sistema, el trabajo abordó los pilares teóricos y los aspectos metodológicos que respaldan la gestión de los Recursos Humanos en las entidades cooperativas analizadas, como tributo a la efectividad de sus resultados.

Palabras clave: Gestión de Recursos Humanos; gestión cooperativa.

cooperative sector in Cuba. Carrying out an analysis highlighting the importance of the management of human resources as a contribution to affectivity of the Basic Units of Cooperative production constituted the objective of the work. Through analysis, synthesis and use of the logical historical in the system analysis, the work addressed the theoretical pillars and methodological aspects that support the Management of Human Resources in the cooperative entities analyzed as a tribute to the effectiveness of their results.

Key words: Management of Human Resources; cooperative management.

INTRODUCCIÓN

En el tejido empresarial de la economía cubana convergen diversas formas de organización que aportan la masa de bienes y servicios llamados a satisfacer las necesidades internas de los consumidores y la sociedad, además de exportar estos al mercado externo. Una meta primordial en este proceso, es que el productor logre alcanzar el sentido de pertenencia necesario para solidificar su conexión con la tierra y que sea este quien reciba la mayor porción del valor de su producto, lo cual funcionará como elemento estimulador que conduce al aumento de la producción y el uso racional de los recursos (Nova González, 2010).

Al referirse al tema, Alfonso Porraspita (1999) argumenta que en este contexto las entidades pertenecientes al sector agrícola juegan un papel esencial mediante su aporte y participación en el total de bienes y servicios creados. Dentro de estas se destaca en la investigación el

papel de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC).

Para este autor, la conversión de estas entidades en organizaciones eficaces y eficientes, fundamentalmente a través de la Gestión de Recursos Humanos (GRH), constituye un punto de interacción fundamental, tomando como elemento de partida las condiciones concretas en que se ha desarrollado el proceso de surgimiento y desarrollo de las mismas.

En esta línea de pensamientos, el reto estará en contribuir al funcionamiento integral de la actividad de Recursos Humanos dentro de este segmento del sector cooperativo cubano, en aras de contribuir a su efectividad.

En la línea de Cuesta (1997), el efecto económico y social que desde la Gestión de Recursos Humanos se aporta a los resultados de las organizaciones se

evidencia en el caso de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa lo siguiente:

- Incremento de las ofertas de trabajo y empleo
- Incremento del ritmo de crecimiento promedio anual de los trabajadores directos a la producción
- Aumento de las jornadas trabajadas por cooperativistas
- Disminución de las pérdidas de producción
- Incremento de las ventas
- Incremento de la incorporación de la mujer al movimiento cooperativo
- Incremento de la productividad del trabajo
- Mejora la calidad de vida de los habitantes de las comunidades donde está ubicada la cooperativa
- Mejora de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo

El proceso de formación de las UBPC en el país ha contribuido a que el sentido de pertenencia y de implicación de los socios (extrabajadores asalariados) sea considerado como bajo. Es aquí donde se enfatiza la idea de observar esto como un elemento de alto impacto social, al tratar al hombre como socio y como miembro de la comunidad, extendiendo sus relaciones a todos los miembros de esta y sobre la base de los resultados del trabajo y la vinculación del hombre a estos. Los enfoques al respecto utilizados hasta hoy han sido escasos, existiendo otras limitaciones, tales como:

- Insuficiente Gestión de Recursos Humanos
- No definición de políticas de Recursos Humanos acorde a las características de la fuerza de trabajo empleada
- Poca motivación hacia el trabajo
- No implicación de los socios en los procesos

La importancia de observar y gestionar estas limitaciones, centrado en una óptima Gestión de Recursos Humanos, se manifiesta en trazar pautas a seguir que accionan sobre la gestión de estas organizaciones cooperativas.

Al referirse a este aspecto y su importancia, es determinante señalar las proyecciones de Labrador (2009) que refiere que el papel de la efectividad de los resultados de estas entidades tendrá un impacto en la economía y la sociedad de los territorios y del país.

Atendiendo a lo planteado hasta aquí, este trabajo centra su objetivo en realizar un análisis que resalte la importancia de la gestión de los Recursos Humanos como contribución a afectividad de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa.

MATERIALES Y MÉTODOS

En la investigación se utilizaron materiales y métodos; destacándose los siguientes materiales: libros, informes, normas y artículos relacionados con el tema.

Análisis y síntesis: se empleó en la descomposición del funcionamiento en sus diversos componentes y el establecimiento

de las relaciones del objeto de estudio, permitiendo el estudio de la bibliografía necesaria para profundizar en los conceptos, tendencias, enfoques, entre otros, relacionados con la temática abordada.

Histórico-Lógico: compilación de información ordenada sobre la evolución de la Gestión de Recursos Humanos en las Unidades Básicas de Producción Cooperativa en Cuba y sus subsistemas.

Hipotético-Deductivo: para determinar generalidades del proceso de indagación. Es flexible entre eventos e interpretación, a través de respuestas, para reconstruir la realidad tal como la observan los actores de la cooperativa, los tomadores de decisiones en la provincia de Pinar del Río, en Cuba, sobre la base de nuevos conceptos y enfoques sustentados en los lineamientos de la política del partido y el gobierno en el país.

Enfoque a Sistema: reconoce las interrelaciones entre las empresas cooperativas y las Unidades Básicas de Producción, como expresión de una de sus manifestaciones en toda su complejidad, atendiendo a las sinergias de cada uno de sus componentes como un todo y el papel del hombre en sus resultados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La función de los Recursos Humanos en las entidades

La dirección de personal ha experimentado numerosas transformaciones, lo que va desde la expresión Administración de Personal hasta la moderna Gestión de Recursos Humanos, Talento Humano o Capital Humano.

De esta manera, la importancia de la dirección de los Recursos Humanos fluye en respuesta a los cambios y desafíos que enfrentan las organizaciones.

Se coincide en que la compensación sigue siendo una responsabilidad importante; a partir de que la planificación estratégica de los Recursos Humanos pasa a ser el aspecto más importante, es claro que el orden seguirá cambiando, tal como cambian las necesidades de la organización y del empleado. A partir de que estas tareas se hicieron más frecuentes, implicaban un cierto «saber hacer» y su repercusión económica y social fue más importante. Las empresas más avanzadas comenzaron a pensar que podrían constituir una ventaja competitiva al disponer de este departamento y, en consecuencia, lo crearon.

Existen factores concretos que demandan una perspectiva más amplia, comprensiva, global y estratégica en la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones (Beer, 1998); Aedipe, 1992); Cuesta, 1997) en los que se encuentran:

1. La competitividad creciente a escala internacional, que crea la necesidad de conseguir mejoras importantes en la productividad del trabajo.
2. El compromiso creciente de los gobiernos en la práctica de los Recursos Humanos, tales como seguridad en el empleo.
3. El cada vez más alto nivel educacional de la fuerza laboral hace que las empresas examinen la capacidad de contribución de los empleados y, por tanto, el grado de responsabilidad que se le puede dar.

4. Los valores de la fuerza laboral, que conllevan a involucrar y comprometer a los empleados.

5. La creciente preocupación por obtener una mayor satisfacción, tanto en el ámbito profesional como en la vida privada, lo que está obligando a las empresas a examinar de nuevo los supuestos tradicionales respecto al desarrollo de las carreras profesionales dentro de la empresa.

6. Los cambios en la demografía de la fuerza laboral, especialmente la incorporación de la mujer al trabajo.

De los factores anteriores se derivan tres cuestiones fundamentales, como elementos de la práctica de Recursos Humanos:

a) La persona es recurso de producción, pero también tiene capacidad de interpretar, decidir y buscar su propia satisfacción.

b) Las condiciones estructurales de trabajo y compensación. La contribución que la persona tiene que ejecutar y la recompensa de su trabajo. La función de personal es una función estratégica y su misión es situar personas competentes y motivadas en el tiempo y lugar necesarios.

c) Los sistemas de gestión de personal. La gestión de personal se realiza según sistemas que, para su funcionamiento eficaz, tienen que estar sometidos a prácticas y criterios de control de sus técnicas.

Los rasgos de la actual Gestión de Recursos Humanos, pueden resumirse como se definen por Cuesta (1997):

· Los Recursos Humanos y, en particular, su formación son una inversión y no un costo.

· Los Recursos Humanos constituirán a inicios del siglo XXI el recurso competitivo más importante.

· La Gestión de Recursos Humanos no se hace desde un departamento, área o parcela de organización, sino como una función integral de la empresa y además de manera proactiva.

· La Gestión de Recursos Humanos demanda concebirla con carácter técnico-científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo y en los diseños de sistemas logísticos comprendidos en la denominación de tecnologías de tareas.

En esencia, es tal la importancia que hoy se le está otorgando a la Gestión de Recursos Humanos, que se considera a la misma como el eje central de la dirección o gestión empresarial.

En los últimos tiempos se han desarrollado diversas tendencias en el ámbito de esta gestión, que buscan el logro de la competitividad de las organizaciones, ante el desafío de diversos factores, internos y externos. Todos ellos exigen superar el Taylorismo y, de alguna forma, cambian los enfoques tradicionales de tratamiento a los Recursos Humanos, otorgándole el significado de recurso más valioso de una empresa.

Es interesante reflexionar cómo a través de la historia de la humanidad se han desarrollado diferentes actividades y tareas donde se evidencia la intervención de grupos de personas, los cuales demandaron organizarse para realizar un

trabajo y así satisfacer sus necesidades y las de la comunidad.

A raíz de estos cambios, se ocasionaron conflictos en la relación patrono-trabajador, el clima laboral afectaba las condiciones de salud física, mental y los factores de trabajo repercutían en la productividad.

Varios son los sistemas de Gestión de Recursos Humanos contemporáneos donde se evidencian que los rasgos fundamentales que los diferencian están en el carácter estratégico con que se proyecta el sistema, en la integridad que le dan a la función. La esencia de sus análisis estará en visualizar cuál de ellos o qué elementos específicos de cada uno se pueden emplear en la situación particular de cada organización.

Se tienen, así, aquellos que proyectan el sistema con un carácter estratégico (Hammer y Champy, 1994) o los que le conceden a la auditoría gran importancia como medio de control (Werther y Davis, 1992); (Harper y Lynch, 1992); (Chiavenato, 1988), o la necesidad de establecer políticas de Recursos Humanos adecuados (Beer y Chiavenato).

También se plantea el papel que confieren al entorno como base para establecer el sistema de Recursos Humanos (Werther y Davis, 1992) ; (Beer, 1998).

Para Cuesta (1997), la expresión Recursos Humanos (RH) es utilizada para significar a las personas insertadas en una organización laboral. Esas personas que trabajan son portadoras del capital humano, que es implicado por la competencia laboral.

Estas personas están dotadas de personalidad propia y profundamente

diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias.

Estas tesis ponen al relieve la necesidad de tener en cuenta algunos elementos fundamentales en la función de los Recursos Humanos:

- La dirección estratégica como punto de partida.
- El análisis del entorno y su repercusión en la gestión.
- La auditoría de la función como vía para garantizar la retroalimentación del sistema.
- La proyección y el diseño de las actividades claves de la Gestión de Recursos Humanos demandan la necesaria sinergia a comprender por el sistema que se adopte, insertado a un modelo funcional de gestión.

Principales cambios y tendencias de la función de Recursos Humanos en el movimiento cooperativo

Como punto básico de una visión histórica de la cooperación es preciso reconocer, en primer lugar, el carácter popular de las instituciones cooperativas, tanto en las formas embrionarias de la prehistoria cooperativa cuando de manera casi espontánea las personas se unían para salir al encuentro de necesidades económicas que era imposible satisfacer individualmente por la escasez de recursos, como en las manifestaciones de épocas posteriores cuando ya proliferaba el nuevo sistema y tuvieron un sentido de reacción contra los abusos del individualismo. Los vínculos de la cooperación con los grupos populares

aparecen entonces con rasgos perfectamente definidos.

En la línea de Alfonso (2008), se reconoce la esencial importancia del papel de las cooperativas en el desempeño de las economías y las sociedades de los países, como alternativa real para el desarrollo.

El cooperativismo en el contexto de la economía cubana

El cooperativismo en Cuba se fue desarrollando casi de forma absoluta en el sector agropecuario, motivado esto por la situación que heredó la agricultura al triunfo de la Revolución, tomando como experiencia el modelo cooperativo que se desarrolló en los países exsocialistas y ajustado a las condiciones concretas de nuestro país. Posterior al triunfo y, a raíz de la promulgación de la primera y segunda Ley de Reforma Agraria, el proceso de cooperativización comienza en cooperativas cañeras y otras formas de producción agrícola.

En el año 1993, en el marco de la reforma económica llevada a cabo en nuestro país donde la agricultura no quedó al margen, se crea una empresa de nuevo tipo: la UBPC. Su creación, como alternativa ante la granja estatal, constituyó el cambio más profundo promovido en la economía interna. De esta manera, el cooperativismo cubano ocupó un papel determinante dentro del fondo nacional de tierras.

Las UBPC sustentan su funcionamiento en un conjunto de principios y normas encaminados a la realización de sus objetivos socioeconómicos; su creación representa una transformación significativa en la organización de la producción agropecuaria en el país para el establecimiento de las nuevas relaciones

de producción y el impulso del desarrollo de las fuerzas productivas, donde la libertad de acción y el desarrollo de iniciativas de sus socios y directivos será su principal riqueza.

La creación de las UBPC, según su concepción inicial, debía extenderse de forma gradual y, por ende, concretarse donde existieran las condiciones adecuadas y considerando los Recursos Humanos, materiales y financieros que estarían bajo su jurisdicción.

Es evidente que esta concepción inicial no fue regla generalizada en su aplicación, lo que conllevó a que la mayoría de las cooperativas obreras se iniciaran con múltiples problemas. En ello no solo influyó la situación difícil situación económica de crisis de Cuba, en la que se crearon; también se deben considerar las condiciones del entorno, que se mostraron adversas para este tipo de empresas.

No obstante, se observó un saldo positivo en sus indicadores socioeconómicos; sin embargo, aún en un gran número de ellas la gestión de forma general es ineficiente y, por tanto, sus resultados aún distan de sus potencialidades.

Se sostiene el criterio de que para que las UBPC ganen en autonomía, participación e implicación, será necesario crear y adecuar modelos de gestión que fortalezcan la estrategia autogestionaria de dichas empresas, donde el factor humano será un elemento distintivo de esta contribución.

La experiencia adquirida por nuestro país en el fomento del movimiento cooperativo, prestando especial atención a la función de este movimiento en el desarrollo económico y social, demuestra diversidad en los resultados, lo cual se palpa en el

tipo de empresa, en su importancia relativa y en sus relaciones e integración, tal como se plantea en la Conceptualización del Modelo Económico Cubano.

El análisis práctico de estos elementos conduce a pensar que la Gestión de Recursos Humanos que se plantee estará en función de la situación. Para ello se deben considerar:

- Los objetivos a alcanzar
- Los consumidores
- Factores internos y externos
- La cultura organizacional, creencias y valores
- Los procesos y metodologías
- Educación cooperativa
- Las características de cada uno de los territorios

El nuevo modo de pensar y actuar se fundamentará en:

- Apertura de criterios, flexibilidad, imaginación, creatividad para inventar y experimentar mecanismos nuevos destinados a motivar
- Contribución significativa a la realización de los objetivos y metas de la empresa
- Adecuada planificación del recurso humano
- Sistema de información del recurso humano

· Análisis de puestos de trabajo que mejore su calidad de vida y de trabajo

· Salarios atractivos

· Programas de capacitación y perfeccionamiento y desarrollo de los Recursos Humanos

· Diagnosticar sus necesidades y las de la empresa a corto y largo plazo, así como la evaluación de los resultados

· Poner en práctica equipos generales exitosos con adecuados mecanismos de coordinación y comunicación

· Condiciones de trabajo, equipos, tecnología, ambiente, dirección, relaciones de trabajo y de salud adecuadas

· Efectivas políticas de información y de contacto con el empleado

· Programa de incentivos y estímulos con amplia participación del empleado

Será importante expresar lo que se puede entender como la condición necesaria para una transformación de la cooperativa actual, a lo que se puede denominar: la excelencia del Recurso Humano. Excelencia que se caracterizará por la necesidad de un líder, personas creativas, instructivas, con percepción sistemática, autoexigentes, equilibradas emocionalmente, con mentalidad y actitud empresarial; personas agresivas capaces de generar cambios y con mentalidad innovadora.

Se tendrá en cuenta lo planteado en los Lineamientos del VI Congreso del PCC (2011), (específicamente el no. 27 y 28), al expresar que será importante no reproducir los peligros latentes a la hora de crear cooperativas; es un reto que se

debe enfrentar teniendo en cuenta las deficiencias que se tuvieron en etapas anteriores. Se coincide con Rivera (2004) al reconocer el papel de las cooperativas en el desarrollo de los países.

Propuesta de un sistema integrado de gestión de los RH

La inmediata necesidad de concebir el sistema de gestión de RH en aras de establecer políticas y acciones a seguir, que coadyuven a mejorar el comportamiento integral de los indicadores socioeconómicos de estas entidades, constituye un reto. A continuación, se presentan algunos subsistemas a considerar, así como las consecuencias de la aplicación del mismo. Se incluye el elemento auditoría como ruta que garantiza la retroalimentación del sistema propuesto.

Este sistema tendrá los siguientes insumos:

1. Entradas: políticas, estrategias y objetivos.

2. Sistema de aprovisionamiento: Selección, formación, plan de carrera, comunicación y desempeño.

3. Sistema de motivación: sistema de remuneración, estimulación y filosofía de la dirección en la cooperativa y el liderazgo.

4. Atención integral al recurso humano: beneficios sociales, seguridad y salud en el trabajo y protagonismo de las organizaciones sindicales y sus activos.

5. Información: planificación e inventario de personal.

6. Organización: descripción de los puestos de trabajo con sus requisitos y responsabilidades.

7. Resultados: competencias, congruencias, compromiso y eficacia de los costos en Gestión de Recursos Humanos.

8. Consecuencias: integración de intereses.

9. Auditoría: será el elemento de control y retroalimentación de los procesos planteados.

Un elemento primordial aquí se sustenta en la respuesta a la siguiente interrogante: ¿cómo lograr que los Recursos Humanos, a través de un proceso de perfeccionamiento técnico y cultural sostenido, se transformen en el «motor» principal del desarrollo de las cooperativas?

La respuesta a esta interrogante buscará su contenido en la efectividad de las consideraciones siguientes:

1. Los costos y los gastos de capacitación-desarrollo deben ser administrados, buscando excelencia y calidad, pero también eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.

2. Las acciones deberán llegar más allá de las necesidades de capacitación específica de la cooperativa, para cumplir con su rol social frente a la comunidad.

3. Las necesidades de capacitación deben ser planificadas, abarcando específicamente los niveles de altos ejecutivos, medio y los socios.

4. Las estructuras organizativas de estos centros de capacitación, desarrollo y

educación cooperativa deberán diseñarse e implementarse de acuerdo a las necesidades que tienen las entidades en relación con la formación de sus socios a corto, mediano y largo plazo.

5. Los métodos formativos deben ser difundidos y aplicados de acuerdo a las características de edad, experiencia, cargo, etcétera, de los socios.

6. Deben quedar claro las posibilidades de avance, con mayores responsabilidades, desafíos y proyecciones.

7. Se deben evaluar los resultados de la capacitación como mecanismo de retroalimentación del sistema y también de fundamentación de los costos incurridos y los beneficios obtenidos, tanto para la cooperativa como para el personal involucrado y para la comunidad.

Consecuente espacio ocupa la consideración de lo que es característico en la dirección participativa para las entidades cooperativas, revelando lo siguiente:

- En primer lugar, consiste en delegar a los trabajadores tanto la tarea como la actividad sobre una determinada variedad de actividades laborales.

- En segundo lugar, su tendencia es a compartir más con los trabajadores las responsabilidades del trabajo, con una disminución de las diferencias entre puestos de supervisión y puestos de trabajo subordinados.

- En tercer lugar, la dirección participativa hará necesaria la toma de decisiones en los niveles más bajos posibles y en la autogestión de los trabajadores en todos los casos en que se considere adecuado.

Esta dirección exigirá una descentralización del control paralela a la descentralización del personal: trasladar más puestos de trabajo a niveles periféricos y locales y disminuir los de las oficinas centrales.

Este estilo de dirección fomentará la creatividad reforzada por factores como:

1. Introducción de nuevas tecnologías y la innovación

2. Dinámica de cambios en el centro de trabajo

3. Apreciación y desarrollo de nuevos productos

4. Realización de las personas

La cultura de la cooperativa deberá resaltar y fortalecer la idea de que la creatividad forma parte del trabajo de todos. Esta idea puede exponerse en la descripción de cada puesto de trabajo; los directivos deben actuar teniendo en cuenta la misma y deberán responder por su aplicación. La gestión diaria de todo lo relacionado con la creatividad deberá reflejar un estímulo manifiesto de nuevas ideas, atemperado a lo endógeno y a lo local en su contribución, en la línea de Vázquez-Barquero (2002).

De los aspectos tratados se concluye que el planteamiento de políticas a seguir, teniendo en cuenta las peculiaridades de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa en Cuba, evidencia la integridad de los factores que convergen en el accionar de la variable humana en las mismas.

En el contexto de la actualización del modelo de la economía cubana, el tratamiento del hombre y su gestión

constituye el elemento distintivo de éxito de estas organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aedipe (1992). *La dimensión humana de la empresa del futuro*. Barcelona: Deusto.
- Alfonso, J. L. (2008). *Modelo de gestión de la responsabilidad social cooperativa directa. Estudio de caso: Cooperativa de Producción Agropecuaria «Camilo Cienfuegos»* (Tesis de Doctorado/ No publicada). Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca», Pinar del Río.
- Alfonso Porraspita, D. (1999). *Modelo de Gestión de los Recursos Humanos para las UBPC cañeras* (Tesis de Doctorado). ISPJAE, La Habana.
- Beer, M. (1998). «La transformación de la función de los RH: eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo papel estratégico». En *El futuro de la dirección de Recursos Humanos* (pp. 97-108). Barcelona: Gestión 2000.
- Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc. Graw-Hill.
- Cuesta, A. (1997). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: ISPJAE.
- Hammer, M. y Champy, J. (1994). *Reingeniería de la empresa*. Barcelona: Parramón.
- Harper y Lynch. (1992). *Manuales de Recursos Humanos*. Madrid: La Gaceta de Negocios.
- Labrador, O. (2009). «El cooperativismo y su papel en el desarrollo socioeconómico de Pinar del Río». *Revista electrónica Avances*, 11 (1), 3.
- Nova González. (2010). *La agricultura en Angola y Cuba. Nuevas Reformas*.
- Partido Comunista de Cuba (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social el Partido y la Revolución*. PCC.
- Rivera, A. (2004). *Cooperativismo y Administración. Un reto en el nuevo milenio*. República Dominicana: Gente.
- Vázquez Barquero (2002). *Desarrollo endógeno y Globalización*. *Revista Eure*, 26 (79), 47-65.
- Wherther, W. B. y Davis, K. (1992). *Administración de personal y Recursos Humanos*. México: Mc. Graw-Hill.