



CARACTERIZACIÓN GENERAL DE HOSPITALES EN EL MARCO DE ESTUDIOS DE LA GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO

Vania García Fenton, Ingeniera Agroindustrial, Máster en Organización de la Producción, Profesora Auxiliar, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (Cujae), La Habana, Cuba.

e-mail: vania@ind.cujae.edu.cu

María Fenton Tait, Licenciada en enfermería, Máster en enfermería, Profesora auxiliar y consultante de la Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García", La Habana, Cuba.

e-mail: maria.fenton@infomed.sld.cu

Josefa Fenton Tait, Licenciada en enfermería, Profesora auxiliar y consultante, Presidenta de la cátedra de bioética de la Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García", La Habana, Cuba.

e-mail: maria.fenton@infomed.sld.cu

Ibrahim Rodríguez Cabrales, Especialista de segundo grado de cirugía, Profesor titular y consultante de la Facultad de Ciencias Médicas "General Calixto García", La Habana, Cuba.

e-mail: maria.fenton@infomed.sld.cu

Recibido: 26/10/2010

Aprobado: 07/12/2010

Resumen / Abstract

En este artículo se proponen los aspectos a tener en cuenta durante la caracterización general del hospital, que permita la definición de los problemas fundamentales del funcionamiento del mismo, con vistas a la determinación de su relación con la gestión del capital humano. El objetivo del trabajo es recopilar en síntesis los elementos técnicos indispensables que definen al servicio hospitalario. Los materiales y métodos empleados son: el análisis documental, la búsqueda bibliográfica, listas de chequeo y de antecedentes generales, la síntesis y otras técnicas de Ingeniería Industrial para la realización del análisis de la información; teniendo en cuenta los requisitos generales de la Norma Cubana del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano del 2007.

In this article are proposed the aspects to be considered during the general characterization of the hospital, that permit a definition of the fundamental problems of its performance, in order to determine its relation with human capital management. The main objective is to identify the general technical elements we must use to characterize a hospital. There were applied different techniques and methods, such as documental analysis, bibliographical research, check and antecedent lists, synthesis, and others Industrial Engineering techniques for the fulfilment of the information analysis, taking into account the general requirements of the Cuban Regulation about Human Capital Integrated Management System of 2007.

Palabras clave / Key words

Caracterización general del hospital, Gestión Integrada de Capital Humano en hospitales.

Characterization of the hospital, Human Capital Integrated Management in hospitals.

INTRODUCCIÓN

En Cuba, el programa de salud es parte esencial de la política social y ha contribuido a los logros en el desarrollo humano y la equidad. Entre sus componentes se destacan una concepción de salud vinculada con todos los aspectos de la vida humana y el acceso universal a adecuados servicios de salud. La salud es un derecho de todos los ciudadanos, sin limitaciones por: raza, sexo, edad, religión, posición política o condición económica. Su aseguramiento es responsabilidad del Estado, que actúa a través del MINSAP (Ministerio de Salud Pública) como organismo rector del sistema. En la estrategia cubana para la creación y consolidación de su sistema de salud, la política de desarrollo de los recursos humanos ha sido factor de máxima relevancia.

El capital humano con que hoy cuenta el país, en todas las esferas, es notable, pero se aprecia mejor y alcanza más peso en el sector de la salud, por la necesidad de lograr un desempeño laboral superior a fin de alcanzar un mejor funcionamiento de los hospitales, por lo que se requiere de la aplicación de un sistema de gestión integrada de capital humano (SGICH).

El hospital viene renovándose y actualizándose a raíz de cambios trascendentales que se están produciendo en el contexto epidemiológico, científico, social y ambiental en que se insertan las organizaciones. Destacan, entre otros, la incursión de nuevas tecnologías, el surgimiento de nuevas concepciones en la organización del trabajo, la práctica médica ambulatoria y de hospitalización abreviada y en la gestión del capital humano en general.

El objetivo general del estudio es realizar una caracterización general del hospital, que permita la definición de los problemas fundamentales del funcionamiento del mismo, con vistas a la determinación de su relación con la gestión del capital humano. Se usan como técnicas y métodos: el análisis documental, el diagrama causa y efecto, entre otras.

Elementos sobre el estudio de la Gestión Integrada del Capital Humano en hospitales

El Hospital es una institución de salud pública que tiene como característica fundamental brindar atención médica especializada y de enfermería preventiva, curativa y de rehabilitación de forma ininterrumpida, básicamente al universo de pacientes del territorio, teniendo relación con otras instituciones del sistema en la protección de la salud de su población. Proporciona servicios de hospitalización, ambulatorios y de urgencias. En Cuba, los servicios de salud son atendidos por el MINSAP y los hospitales son considerados como nivel secundario de atención a la salud, siendo el primer nivel la atención primaria y el tercer nivel los institutos.

Hodson (2004), plantea que durante los últimos 200 años los hospitales han actuado como eje del sistema de salud [1]. Los hospitales, según Schroeder (1992), son productores de servicios de salud y pacientes sanos, operando con la producción y el consumo simultáneamente [2].

Los servicios o productos que ofrece una organización están determinados por la proyección estratégica de ésta y por las necesidades de su entorno. Según las normas ISO 9000: 2000, “el servicio es el resultado de la interfaz entre proveedor y cliente y por actividades internas del productor” [3]. Autores como Acevedo y Gómez (2002), plantean que el servicio es un acto o conjunto de actos, mediante los cuales se logra que un producto o grupo de productos satisfagan las necesidades y deseos del cliente [4]. Es además cualquier contacto, activo o pasivo entre un cliente y una organización; que causa una percepción positiva o negativa del primero. Los servicios son todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los usuarios. García (1996) ha analizado que para el caso cubano en salud pública, es más usado el término paciente, el cual puede ser considerado como un usuario que recibe un servicio hospitalario gratuito, el cual necesita ser

atendido y recibir un servicio de salud dado, acorde a sus necesidades [5].

El servicio adaptado al paciente tomando como referencia al hospital como organización, es intangible, se produce y se consume de forma simultánea, el resultado se observa después de hecho. Los servicios son actos e interacciones de contactos sociales, están estrechamente relacionados entre el personal médico y el paciente, brindados directamente a la comunidad.

Los servicios hospitalarios se clasifican en: servicio programado, servicio por eventualidad, servicio pasivo, eventos, servicio de suministro; y tienen entre sus exigencias principales la puntualidad, trato personalizado, ambiente agradable, solución de requerimientos, información al usuario, confort, disponibilidad del producto, tiempo del servicio, fiabilidad, sincronización de actividades y satisfacción de expectativas.

García y otros (2008) valoran los factores de capital humano, incluyendo la organización del trabajo como incidentes en el comportamiento del servicio hospitalario, basado en el cumplimiento de las resoluciones y normas del MTSS (Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, la Norma Cubana del SGICH del 2007, entre otras; y las del MINSAP, a partir de establecer la satisfacción de los pacientes o usuarios como base para el análisis [6]. Roodenbeke (2008) plantea que en los hospitales se puede almacenar y construir capacidades asociadas al nuevo capital humano como parte esencial en la entrega del servicio [7].

Dada la importancia que adquieren cada vez más los servicios de salud y su connotación en Cuba, la universidad en todas las provincias ha orientado su investigación al sector de la salud y en particular, a los ingenieros industriales.

En el mundo, los servicios de salud han estado sometidos a diferentes tipos de estudios y se han influenciado por diferentes corrientes y filosofías organizativas, como la calidad total y otras, hasta llegar a priorizar la gestión del recurso humano. En la década del 80 los hospitales norteamericanos estuvieron sometidos a procesos de revisión de la calidad muy importantes. Schroeder (1992), considera a los procesos de servicios médicos con características similares a la manufactura [2]. Levitt (1972), al igual que Kotter y Philip (1992), tienen en cuenta que en la calidad de los servicios hay que tener en cuenta los altos estándares de entrega del personal [8; 9]. Un colectivo de 15 expertos en enfermería en Cuba en el año 1999, ubicaba al desempeño asociado con la idoneidad como el factor más incidente en la calidad del trabajo de ese personal [10].

El uso de herramientas para el estudio de los hospitales se reconoce principalmente en Estados Unidos desde el 1916, dando origen a la administración de hospitales [1]. La Ingeniería Industrial ha desarrollado su labor en los servicios médicos y se considera a Frank Gilbreth como la primera persona que utilizó el mejoramiento de métodos en un hospital, al aplicar sus técnicas de estudio de movimientos para los procedimientos quirúrgicos. En la década de los 40, Lillian Gilbreth animó a los hospitales a beneficiarse con el uso de las técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y en julio de 1952, Lillian Gilbreth, Ruth Kuehn y Harold Smalley, colaboraron en un esfuerzo

CARACTERIZACIÓN GENERAL DE HOSPITALES EN EL MARCO DE ESTUDIOS DE LA GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO

organizado por aplicar el mejoramiento de métodos en toda la organización del hospital [1]. En el Maynard (2004), hay un epígrafe titulado “La Ingeniería Industrial en los servicios médicos”, como evidencia del uso de técnicas y herramientas que pueden ser usadas para este tipo de estudios, tales como diagrama Causa y Efecto, técnicas de modelación y otras [1].

Otras instituciones y estudiosos del tema en el sector de la salud, han realizado aplicaciones de técnicas diversas de Ingeniería Industrial, aportando ejemplos de cálculo de productividad, criterios de modelos de diagnóstico, el método general de solución de problemas y otros; priorizando la interfase entre la arquitectura y el comportamiento organizacional, así como el uso del diseño en ingeniería, el concepto de diseño de métodos y de Ingeniería de sistemas para llegar a la gestión de los microcomponentes o micropartes [1; 11; 12; 13; 14].

Entre los estudiosos de estos temas, el Plus Hospital de Valls en el 2001, aplicó el enfoque a procesos como parte de criterios de excelencia [15] y se registra la tendencia al uso de observatorios tecnológicos en salud pública usado por la Secretaría de Ciencia y Tecnología del Brasil en el 2006 y la OPS en el 2005, en una colaboración con el MINSAP. La International Hospital Federation enfatiza en la importancia que adquieren los recursos humanos, donde Roodenbeke (2008) coincide, alegando que los recursos humanos serán claves para el desempeño enfatizando en su capacitación [7]. La Organización Panamericana de la Salud (OPS) declara desde el 2005 hasta el 2015, la década de los recursos humanos [16].

En varias universidades cubanas se ha estado estudiando la gestión hospitalaria a partir de diseños de mapas estratégicos y considerar el enfoque a procesos y a las salas como parte del proceso clave [6; 12; 13; 14]; sobre todo en su vínculo con la gestión de los recursos humanos y el uso de modelos de gestión de recursos humanos, tales como los de: Morales (2006) [17], Cuesta (2008) [18], Fleitas (2008) [19] y la Norma Cubana de Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (2007) [20]. La alta dirección del MINSAP trabaja en una estrategia de capacitación a sus cuadros, especialistas y trabajadores en Gestión de Recursos Humanos y desarrolla un proyecto rectorado por la Dirección de Cuadros, con la participación del Viceministerio de Economía, junto con profesores del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” (Cujae), estudiantes de Ingeniería Industrial, especialistas y dirigentes del sector de la salud.

Aspectos generales para la caracterización de un hospital en estudios de la Gestión Integrada del Capital Humano

Como parte de las revisiones hechas sobre el tema y el análisis de diversos criterios, como los de García y Basnuevo (2007), en su metodología para la organización del trabajo y las guías para el estudio de los procesos, se revisa la necesidad de caracterizar a las organizaciones como uno de los pasos previos de la investigación de sus problemas en la producción de bienes y servicios [21], pero no se ha encontrado en el marco de los hospitales un procedimiento específico para realizar esta caracterización.

Derivado de la investigación que se viene realizando desde la década del 90 en hospitales de Ciudad de La Habana y la importancia que el MINSAP le confiere, se determinaron algunos aspectos que deben relacionar los especialistas para la caracterización de un hospital con la información general de la organización como un precedente al análisis de la Gestión de Capital Humano (GCH).

Tomando en consideración lo analizado en la construcción del marco teórico-referencial de la investigación titulada “Desarrollo de tecnologías para la implementación de la gestión integrada del capital humano (GICH) en hospitales”, se expone un procedimiento que debe contribuir a implementar las Normas Cubanas de Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano del 2007 en hospitales, fundamentado científicamente y respaldado por un diseño Web, el cual consta de cuatro etapas: la caracterización del hospital, la caracterización del servicio, el diseño o rediseño el proceso de GICH y la implantación de lo diseñado llevando el control, seguimiento y mejora, con un carácter cíclico.

El esquema general del procedimiento para la implementación de la gestión integrada del capital humano en hospitales aparece en la Figura 1 y comprende la descripción de sus características principales, el análisis de su situación actual, precisando las dificultades en la gestión del capital humano, hasta llegar a la selección del servicio a estudiar para implementar la gestión integrada.

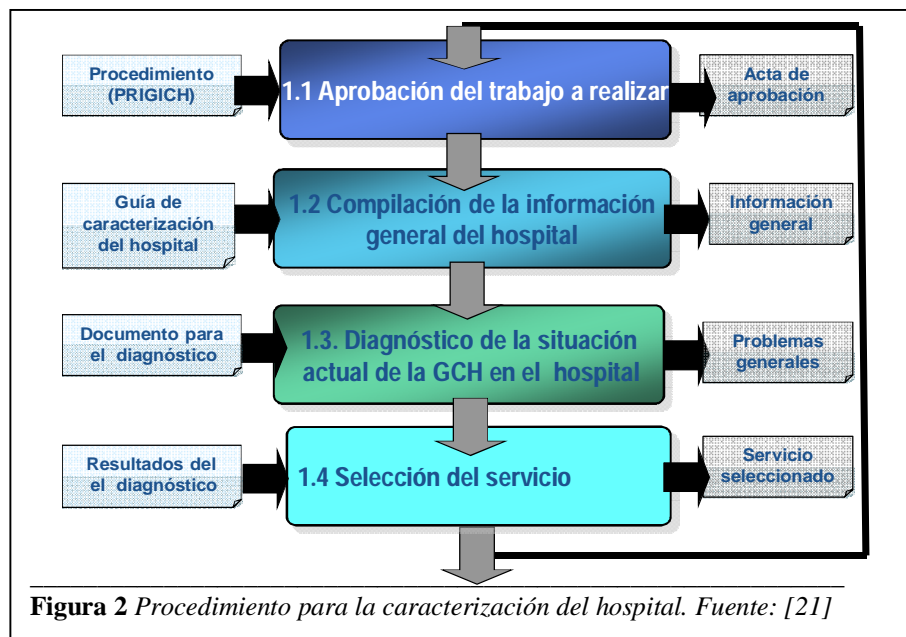
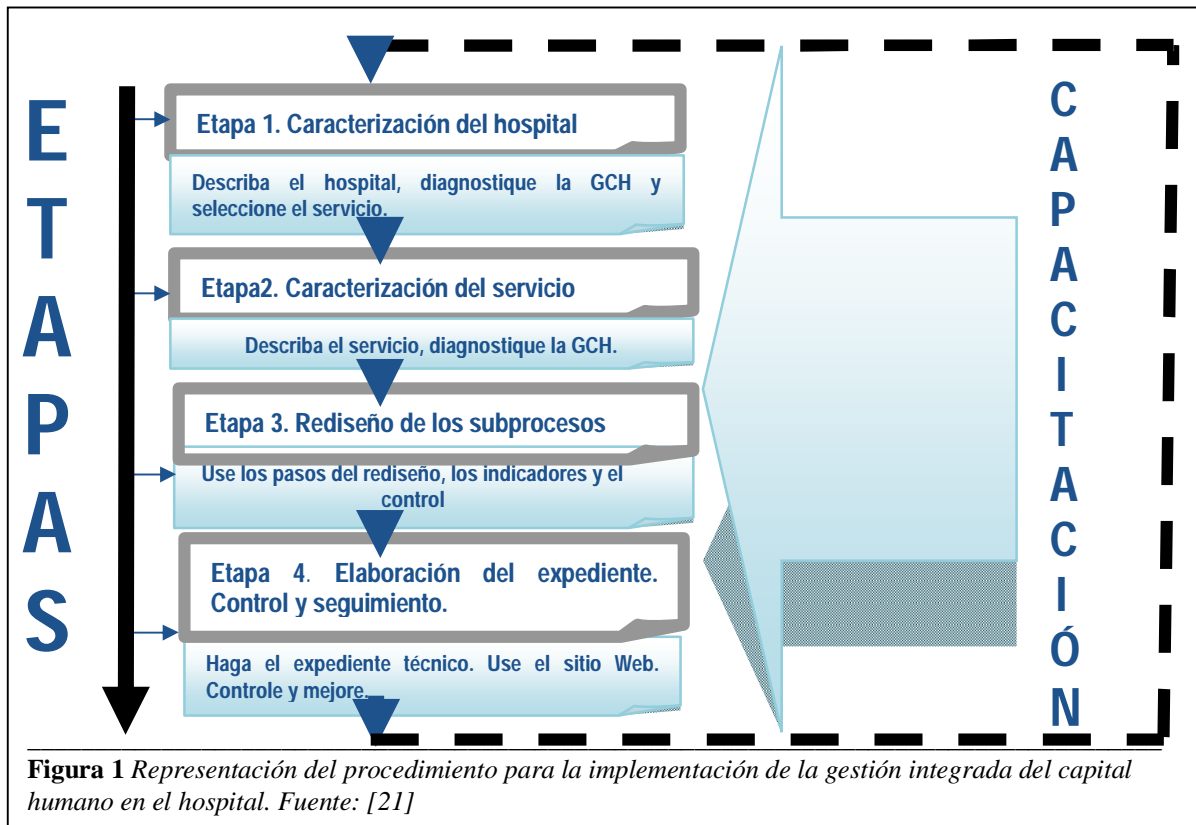
Dentro de las etapas del procedimiento se explica la etapa 1 en la que se realiza la caracterización del hospital que constituye el inicio del procedimiento y tiene como objetivo realizar un análisis general del hospital que permita la definición de los problemas fundamentales del funcionamiento del mismo con vistas a la determinación de su relación con la gestión del capital humano.

Esta etapa parte de considerar como entradas al proceso de análisis del hospital, el procedimiento para la implantación de la gestión integrada del capital humano, la guía de caracterización del hospital y el documento para el diagnóstico y los resultados del mismo; para favorecer la realización del conjunto de actividades que constituyen este proceso usando el trabajo en grupo, las entrevistas, el método general para resolver problemas, las listas de chequeo y el análisis documental; obteniendo el acta de aprobación del trabajo, la información general del hospital y sus problemas generales y culminando con la selección del servicio a estudiar. Las actividades a realizar se presentan en la Figura 2.

Descripción de las actividades

1.1 Aprobación del trabajo a realizar

La aprobación del trabajo es una actividad inicial, se debe realizar en una reunión previa con el Consejo de Dirección, realizando un acta de la misma; y seleccionar el personal involucrado en la investigación, usando alguna técnica de trabajo en grupo y el análisis documental. Debe quedar constancia de convenios con instituciones u organizaciones, si están participando en el trabajo. Para llevar a cabo esta etapa podrá contarse con la participación de consultores externos.



1.2 Compilación de la información general del hospital

Se compila la información general que caracteriza al hospital, precisando aquella que corresponde a la Gestión del Capital Humano a este nivel, principalmente respondiendo al subsistema de organización del trabajo, que forma parte de la Norma Cubana de Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano del 2007, ya que son elementos generales a ser tomados en cuenta para realizar la compilación de la información que permite caracterizar al hospital como objeto práctico de estudio.

Las actividades que aparecen en las Tablas 1 y 2, han ido incorporándose a partir de la experiencia recopilada desde el año 1996 por varios investigadores en más de 30 trabajos de diplomas, proyectos e informes de

investigación con el uso de herramientas de Ingeniería Industrial.

En la Tabla 1 se presentan los elementos generales a ser tomados en cuenta para realizar la compilación de la información que permite caracterizar al hospital como sistema a estudiar, con vistas a la implantación del Sistema de GICH.

1.3 Diagnóstico de la situación actual del hospital

Se realiza el diagnóstico de la situación actual del hospital, precisando las dificultades que corresponden a la Gestión del Capital Humano a este nivel. En la Tabla 2 se expresan los elementos generales a ser tomados en cuenta para realizar el análisis de los problemas generales en la gestión del capital humano en el hospital.

CARACTERIZACIÓN GENERAL DE HOSPITALES EN EL MARCO DE ESTUDIOS DE LA GESTIÓN INTEGRADA DEL CAPITAL HUMANO

TABLA 1	
Aspectos generales para la caracterización del hospital	
Actividades	Elementos a describir
1.1. Descripción del hospital como sistema. Nombre.	1.1. Sistema al que pertenece, principales subsistemas o servicios que lo componen.
1.2. Identificación de los servicios.	1.2. Producciones o servicios que realiza el centro, identificar los usuarios y proveedores de los servicios.
1.3. Descripción de la misión y visión.	1.3. Misión, visión.
1.4. Precisión de la ubicación del hospital.	1.4. País, Provincia, Municipio y Dirección.
1.5. Determinación del área que abarca.	1.5. Área en unidades de medida (m ² , km ²) del terreno que abarca.
1.6. Enumeración de la cantidad de trabajadores.	1.6. Cantidad de trabajadores según la plantilla del personal.
1.7. Identificación del organismo al cual pertenece.	1.7. Instituciones a las que está subordinado el centro estudiado.
1.8. Descripción del proceso de servicio.	1.8. Procesos de servicio en cuanto a su significación (básico, auxiliar, de servicios y secundario) y a partir del proceso de fabricación del servicio.
1.9. Precisión del año de fundación.	1.9. Reseña histórica del centro.
1.10. Identificación de los reconocimientos obtenidos.	1.10. Condecoraciones obtenidas por el Centro.
1.11. Descripción de los resultados en innovación y racionalización.	1.11. Cantidad de trabajadores pertenecientes a la Asociación de innovadores y racionalizadores y sus aportes principales.
1.12. Preparación para la defensa.	1.12. Estrategia a seguir en el centro en caso de situaciones excepcionales.
1.13. Ciclo del proceso de servicio.	1.13. Pasos que conforman el proceso de servicio, señalando el nombre del área y/ o local donde tiene lugar.
1.14. Estructura de dirección del centro	1.14. Estructura de dirección. Elaborar el organigrama ó estructura del Centro.
1.15. Identificación de problemas en la GCH	1.15. Definición del problema o los problemas encontrados por medio del análisis de informes presentados en el Consejo de Dirección en periodos pasados, entrevistas a los directores funcionales, inspecciones y otras.

TABLA 2	
Aspectos generales para el diagnóstico de la gestión del capital humano en el hospital	
Actividades	Elementos a describir
1.1. Resumen de proyecciones estratégicas anuales.	1.1. Proyecciones estratégicas asociadas a la GCH.
1.2. Análisis del Informe anual de balance del hospital.	1.2. Problemas en la GCH en el informe anual.
1.3. Estudio de los informes de inspecciones.	1.3. Compilación de los resultados de todas las inspecciones realizadas al nivel de Ministerio, la provincia, el PCC y otros.
1.4. Análisis de los informes sobre los resultados de las comisiones de calidad y de otra índole.	1.4. Resumen de los resultados relacionados con la GCH en los informes enviados por la comisión de calidad del hospital.
1.5. Estudio de los Informes sobre los resultados de los indicadores hospitalarios por servicios.	1.5. Problemas en los resultados de los indicadores hospitalarios por servicios (índice de rotación, ocupación, ingresos, otros) y las causas asociadas a la GCH.
1.6. Análisis del informe sobre el banco de problemas del hospital.	1.6. Identificación dentro del banco de problemas del hospital de aquellos que se relacionan con la GCH.
1.7. Estudio de informes sobre el comportamiento de los datos económicos del hospital.	1.7. Problemas en la GCH dentro de informes sobre el comportamiento de los datos económicos del hospital.
1.8. Análisis del cumplimiento de los requisitos generales de la NC 3000-3002 SGICH: 2007 de la ONN.	1.8. Cuantificación del cumplimiento de los requisitos por subsistemas de la GICH, identificación del plan de acción.

1.4. Selección del servicio

1.4.1. Aprobación del servicio a estudiar

La selección del servicio a estudiar se realiza por el Consejo de Dirección y después del análisis de la situación actual de la GCH en el hospital, se estudian los problemas en cada servicio y su representatividad para decidir el servicio a estudiar; luego se le informa al Jefe de servicio. Debe analizarse el comportamiento de las actividades, se debe confeccionar el informe de la caracterización del

hospital, que recoge los datos e información recopilada; se elabora el documento diagnóstico evaluativo de salida y se realiza la ubicación en el sitio Web diseñado.

1.4.2. Evaluación y rediseño.

La evaluación, rediseño y mejora de la etapa comprende ajustes en los instrumentos presentados, modificaciones en el plan de trabajo propuesto y recomendaciones asociadas a la aplicación de la etapa previa al estudio de la gestión del capital humano en el servicio, que es la etapa 2 del

procedimiento. Los riesgos y las señales de alarma corresponden a la imposibilidad de continuar a la etapa 2, si no se han podido desarrollar las actividades que contiene la etapa 1.


Como parte de la investigación en hospitales de Ciudad de La Habana, se ha determinado la necesidad de realizar un análisis de la situación actual de los mismos, particularizando la GICH y su adecuación a las normas y legislaciones vigentes, enfatizando en la importancia de la caracterización y el diagnóstico de su situación actual usando herramientas de Ingeniería Industrial e incorporando este procedimiento a la implementación de la NC 3000-3002 SGICH: 2007 de la ONN.

CONCLUSIONES

1. Se desarrolla un procedimiento para contribuir a la implementación de la Norma Cubana de Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en hospitales, que tiene como una de sus etapas la caracterización del hospital con cuatro actividades asociadas, que deben permitir la definición de los problemas fundamentales del funcionamiento del mismo, con vistas a la determinación de su relación con la gestión del capital humano.

2. Para realizar el análisis general de la gestión del hospital, hay que realizar la caracterización del mismo considerando sus elementos principales de historia, ubicación y otros; así como su comportamiento en cuanto a resultados relacionados con la gestión del capital humano, analizando el cumplimiento de los requisitos de la NC 3000-3002 SGICH: 2007 de la ONN.

RECOMENDACIONES

Los especialistas e investigadores del sistema hospitalario, para implementar la NC 3000-3002 SGICH: 2007 de la ONN, deberían considerar el procedimiento propuesto de caracterización del hospital, incorporando el diagnóstico de la Gestión del Capital Humano y la valoración del cumplimiento de los requisitos de esta norma. 

REFERENCIAS

- HODSON, William. *Maynard. Manual de Ingeniería Industrial, tomo II*. México: Ed. Mc. Graw Hill, 2004.
- SCHROEDER, Roger G. *Administración de Operaciones*. Segunda edición. México: Ed. McGraw-Hill, 1992.
- Normas ISO 9000: 2000. Calidad en los servicios*. Barcelona, España: Ed. Gestión, 2000.
- ACEVEDO, José A. y GÓMEZ, Martha Inés. *Organización de la producción y los servicios*. Ciudad de la Habana: Ed. ISPJAE, 2002.
- GARCÍA FENTON, V. "Análisis del sistema logístico". Tesis de Maestría. La Habana: Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (Cujae), 1996.
- GARCÍA, V. et. al. *Desarrollo de tecnologías para la implementación del GICH en hospitales. Informe de resultados*. La Habana: Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (Cujae), 2008.
- ROODENBEKE, Eric de. "Human Resource are essential part of service delivery". *International Hospital Federation*. Vol. 44(No. 2): 2008.
- LEVITT, Theodore. "Productive. Live. Approach to service". *Harvard Business Review*: p. 41-42, 1972.
- KOTTER, and PHILIP. *Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control*. [s.l.]: Ed. McGraw-Hill, 1992.
- GARCÍA, V. et al. "Criterios de mejora al paciente hospitalizado. Trabajo al Forum ISPJAE". 2000.
- BARQUÍN, Manuel. *Dirección de hospitales. Planeación, Administración*. México: Editora Interamericana, 1965.
- MÁRQUEZ LEÓN, Maylín. "Gestión y mejora de los procesos hospitalarios. Determinación de puntos críticos de control". Trabajo de Diploma. Universidad de las Villas, 2006.
- MEDINA LEÓN, Alberto et al. "Selección de los procesos claves de una instalación hotelera como parte de la gestión de mejora de los procesos". *Revista Cubana de Investigaciones Turísticas*. Vol. 7(No. 3): 2008.
- HERNÁNDEZ JUNCO, Varna. "Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Matanzas: Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2009.
- Colectivo de autores. "Plus Hospital de Valls". *Revista Excelencia. Impacto Social*(No. 31. Abril): 2001.
- FUDEN. "Desarrollo de políticas internacionales de Recursos Humanos en Salud para Las Américas". *Mundo Sanitario*(Suplemento 233): 2006.
- MORALES CARTAYA, A. "Contribución al sistema integrado de gestión de recursos humanos". Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana: Departamento de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (Cujae), 2006.
- CUESTA SANTOS, Armando. *Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos* [Documento en pdf]. La Habana: Cujae, 2008.
- FLEITAS TRIANA, Sonia. *Modelo para los procesos de formación del Capital Humano*. La Habana: Ed. ISPJAE, 2008.
- OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN) *Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano: 3000, 3001 y 3002*. 2007.
- GARCÍA ÁLVAREZ, Carmen y BASNUEVO, Yanet. *Procedimiento para la mejora continua de la organización del trabajo*. 2007.
- GARCÍA FENTON, V. "Procedimiento para la implementación de la Gestión Integrada del Capital Humano en hospitales". Tesis presentada a la predefensa del doctorado. La Habana: Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (Cujae), 2010.