

¿La gestión de competencias influye en la efectividad organizacional? Apuntes para la reflexión desde la práctica en empresas cubanas

*Does competence management influence organizational effectiveness?
Notes for reflection from practice in Cuban companies*

*Arianne Medina Macías**
*Amanda Vitier Sánchez***

Resumen: La investigación se inserta en los marcos de la Psicología Organizacional aplicada al contexto empresarial cubano, donde la Gestión del Capital Humano (GCH) cobra gran significación en la política económica y social del país. En aras de desarrollar las potencialidades de las personas, la Gestión por Competencias (GC) se erige como referente teórico-metodológico por excelencia, materializándose en las Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH).

Partiendo de la importancia que se le concede al perfil del cargo por competencias como herramienta útil que permite potenciar un desempeño superior del trabajador y la organización; la investigación tiene como objetivo valorar la efectividad de diez empresas cubanas certificadas con el SGICH a partir de que comenzaran a gestionar las competencias de sus trabajadores. Para esos fines se utilizó una metodología cualitativa, mediante el método de estudio de casos múltiples. En la valoración de la efectividad organizacional se halló como regularidad una mejoría en los indicadores tangibles e intangibles estudiados, ya que en la mayoría de las empresas los resultados son favorables.

Palabras claves: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, Gestión por competencias, perfil del cargo por competencias, efectividad organizacional.

* Universidad de La Habana. Facultad de Psicología. Cuba.
Correo contacto principal: arianne@psico.uh.cu

** Universidad de La Habana. Facultad de Psicología. Cuba.

Recepción: 10/01/2016. Aceptación: 16/05/2016.

Abstract: The research is framed in the context of Organizational Psychology in the Cuban enterprise, where Human Capital Management (HCM) has great significance in the social and economic policies of the country. In order to develop peoples' potential, Competence Management (CM) rises as the best theoretical and methodological referent materialized in the Cuban Standards of Integrated Management System of Human Capital (IMSHC). Taking into account the importance granted to the competence job profile as a useful tool that allows the worker and the organization to strengthen their performance; the research is aimed at the assessment of the effectiveness of ten certified companies with the Cuban Standards of Integrated Management System of Human Capital (IMSHC) from the moment they started implementing the competences of the workers. To this end, a qualitative methodology was used: the multiple case studies. The results of the assessment of organizational effectiveness in most companies was positive, the improvement of tangible and intangible indicators was a regularity.

Key Words: Integrated Management System of Human Capital, Competences Management, job profile by competence, organizational effectiveness.

Introducción

Preámbulo necesario sobre el marco regulatorio empresarial en Cuba

En los últimos años la economía cubana ha sufrido una serie de transformaciones, fundamentalmente dirigidas a lograr un crecimiento sostenido sobre la base del incremento de la eficiencia y la productividad del trabajo; no en vano los principales cambios se han venido gestando en la esfera empresarial. Específicamente en 1987, según Medina, A. & Avila, A. (2001), se comenzó a implementar en Cuba un modelo de Desarrollo Organizacional conocido con el nombre de Perfeccionamiento Empresarial. Tiempo después, este modelo evolucionó hacia el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, el cual plantea que todas las empresas cubanas deben aspirar a implementar lo que Morales, A. (2006) denominó: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH). Este modelo se encuentra documentado en la familia de Normas Cubanas 3000, aprobadas en 2007 (NC 3000:2007).

Como lo define su propio autor, el SGICH no es más que "el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de recursos humanos y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo". (2006, p.23). De ese modo, la integración del modelo se materializa en dos ejes fundamentales: el vínculo de la Gestión del Capital Humano (GCH) con la estrategia de la empresa y la interrelación que se genera a lo interno entre los propios procesos de GCH a través de las competencias laborales, como muestra la siguiente figura.

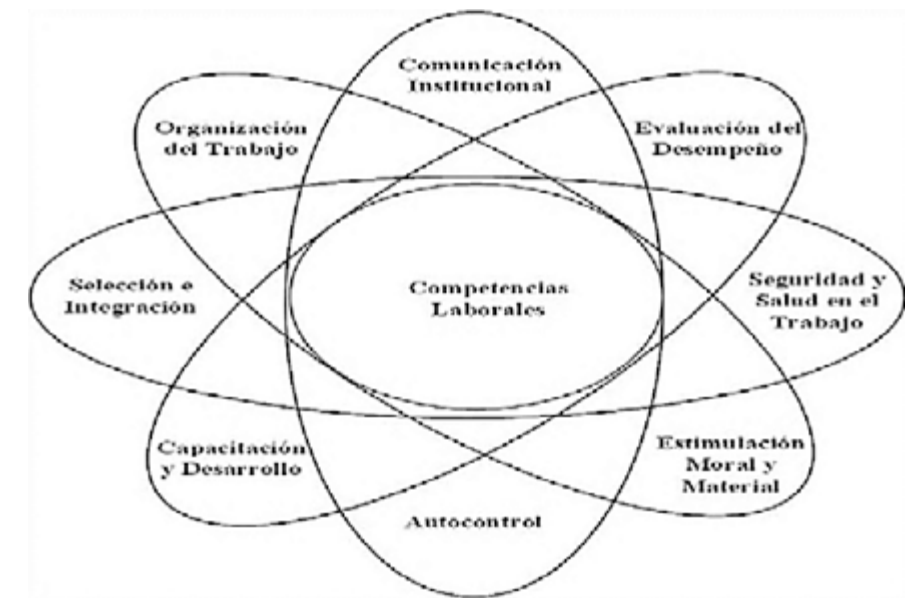


Figura 1. Modelo Cubano de Gestión Integrada de Capital Humano. Morales, A. (2006). Fuente: Normas Cubanas 3001:2007.

Todo ello incorpora una valiosa plataforma para la introducción del Enfoque de Competencias en el sistema empresarial cubano, siendo las competencias laborales el núcleo teórico-metodológico que sustenta esta Gestión Integrada de Capital Humano. En la propia Norma 3000:2007, las definen como: "Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización".

Entre otras contribuciones, es importante destacar que esta definición además de alinear las competencias de las personas con la estrategia de la organización, también reconoce sus tres niveles de desarrollo: organizacional, de procesos y del cargo; y tiene en consideración las cinco dimensiones que las integran: el saber (conocimientos); el saber hacer (habilidades: técnicas, sociales y cognitivas, que en interacción permiten poner en práctica los conocimientos anteriores); el saber estar (actitudes, valores); el querer hacer (aspectos motivacionales); y finalmente, el poder hacer (potencialidades de la persona favorecidas por el medio de trabajo). Compartimos con Alles, M. (2002) la idea de que las dos primeras dimensiones (el saber y el saber hacer) son las más

empleadas tradicionalmente a la hora de buscar el desempeño superior de la persona en el cargo, de ahí que las empresas pongan un mayor énfasis en ellas cuando de capacitar al personal se trata. No obstante, para lograr un desempeño exitoso, ya sea de la organización o de las personas en los cargos, se necesita algo más que actualizar los conocimientos y habilidades, también es imprescindible desarrollar las competencias (en su concepción holística) y mantenerlas alineadas a las necesidades del rol y del entorno organizacional, desde la integración de nuestra vida personal y profesional.

Como todo cambio, asumir una GCH con un Enfoque de Competencias ha supuesto retos y desafíos para las organizaciones cubanas; uno de ellos lo constituye la puesta en práctica exitosa del perfil del cargo por competencias. Esta útil herramienta de trabajo es la que permite establecer el nivel de desempeño superior de los trabajadores, necesario para alcanzar la efectividad organizacional. No nos quepa duda, a medida que las personas crecen personal y profesionalmente (desarrollan sus competencias), la empresa optimiza sus resultados, se orienta a la calidad y satisface a sus clientes. Es por ello que exhortamos a las organizaciones a aplicar la Gestión por Competencias (GC); pero no porque sea una práctica de moda, sino porque en ella, y en su correcta implementación, puede estar la clave de una adecuada gestión del potencial de las personas y del logro y mantenimiento de la efectividad organizacional.

En correspondencia con Cuesta, A. & Valencia, M. (2014), uno de los grandes aportes del modelo cubano de GCH es la traducción que puede hacerse de los procesos que la integran, en términos de indicadores tangibles e intangibles. Es decir, la efectividad de la GCH en las empresas cubanas puede ser medida a partir de indicadores de evaluación, los cuales a su vez van a influir en la efectividad de la organización. Precisamente, al referirnos a la efectividad organizacional, hacemos alusión, desde la revisión de diferentes estudios, a un concepto multidimensional, que puede ser evaluado también mediante la definición de indicadores de diferente naturaleza (Avila, A., 2013). Pensémosla desde dos aristas básicas: por un lado, como el resultado de la eficacia y la eficiencia de la empresa; de otro, dependiente de la calidad del factor humano y su influencia en los resultados organizacionales. No es correcto hablar de organizaciones efectivas cuando la balanza apunta hacia una de estas aristas; lo correcto es atrapar la interdependencia entre una y otra. Resulta vital que los trabajadores se sientan comprometidos, satisfechos, motivados con la organización, que posean las competencias necesarias ¿para qué? Para desarrollar el trabajo con eficiencia y eficacia, para lograr la efectividad organizacional a la par de su bienestar y salud integral.

¿Cómo lograr ese reto? Mejor... ¿Cuál puede ser la clave para el logro de la efectividad organizacional? ¿Cuál consideramos que es la propuesta más efectiva, desde las prácticas de las empresas cubanas? Si en el camino de la ciencia buscamos una respuesta acabada, vamos mal. Partimos de la idea de que toda

organización laboral es potencialmente capaz de ser efectiva; sin embargo, no todas logran alcanzar esa condición ¿Por qué? La respuesta no la conocemos, pero de lo que sí podemos dar constancia es que existen diversos factores que impactan en ella. Nosotros defendemos con fuerza en esta investigación uno de ellos: las competencias de las personas, gestionadas en la práctica a través del perfil del cargo.

Al respecto traemos algunas cuestiones para la reflexión: ¿Realmente gestionar las competencias de los trabajadores contribuye a que las empresas sean efectivas? ¿Puede la práctica de los perfiles de competencias por sí sola conducir a las empresas al éxito económico, y al mismo tiempo, aportar al bienestar del sujeto trabajador? Este artículo constituye un acercamiento a tales polémicas desde las prácticas de diez organizaciones cubanas certificadas con el SGICH.¹

Sobre el diseño metodológico

La investigación tiene como objetivo valorar la efectividad de un grupo de empresas cubanas certificadas con el SGICH a partir de que comenzaran a gestionar las competencias de sus trabajadores mediante el perfil del cargo.

Tal valoración se efectúa a partir de la evaluación de indicadores tangibles e intangibles, como muestra la tabla siguiente:

Tabla 1. Indicadores de efectividad organizacional a evaluar por cada empresa

INDICADORES DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL (Se tomarán en cuenta antes y después de que en las organizaciones laborales se comenzaran a gestionar las competencias mediante el perfil del cargo)
Indicadores tangibles: "Tienen una manifestación inmediata y directa, material o tocable" (Cuesta & Valencia, 2014, p.19).
1-Indicadores de desempeño o rendimiento laboral: "Son expresión de la actuación del trabajador en correspondencia con los requerimientos establecidos para su cargo" (NC 3000: 2007, p.11). Incluyen:
1.1-Indicador asociado a la Productividad : "Grado de eficiencia del trabajo vivo que expresa la relación entre los resultados alcanzados y los gastos de trabajo en que se incurre para lograrlo, tomando en consideración la calidad requerida y el nivel medio de habilidad e intensidad que existen en la sociedad" (NC 3000: 2007, p.11). Productividad del trabajo (Pt), calculada a través de la variante del método valoral (en dinero): Valor agregado bruto (VAB). • Su expresión de cálculo es: $Pt = VAB / \text{Promedio de trabajadores}$ • Criterio de medición: Índice de variación o dinámica de la Pt (ΔPt) para diferentes años: $\Delta Pt = (Pt2 - Pt1 / Pt1) * 100$, donde: Pt2: productividad del trabajo en el período que se compara y Pt1: productividad del trabajo en el período base • La dinámica puede expresarse en términos de: Crecimiento (+), Decrecimiento (-) o Igualdad (0)

1.2-Indicador asociado al Aprovechamiento de la Jornada Laboral

Aprovechamiento de la Jornada Laboral (AJL):

"Es el indicador esencial del desempeño laboral del trabajador. Significa el tiempo de valor agregado que debe ofrecer en la jornada laboral (JL) para cumplir con los objetivos del puesto y tributar a la estrategia de la organización. Se vincula al tiempo de trabajo relacionado con la tarea (TTR) que se refrenda en el perfil del cargo/calificador/profesiograma" (Cuesta & Valencia, 2014, p.106).

- Su expresión de cálculo es: $AJL = (TTR + TIR) / JL * 100$, donde TIR: tiempo de interrupciones reglamentados

Índice de Fluctuación laboral (FL):

"Expresa la cantidad de traslados o bajas de trabajadores de la empresa en un periodo de tiempo determinado" (Cuesta & Valencia, 2014, p.106).

- Su expresión de cálculo es: $FL = \text{Total de bajas o traslados} / \text{Promedio de trabajadores} * 100$

1.3-Indicador de Indisciplina laboral (en su nexa con la Pt y el AJL):

"Pérdidas de tiempo imputables al comportamiento de los empleados que afectan el cumplimiento de los objetivos del cargo y los organizacionales. Vienen a ser la expresión contraria del buen desempeño" (Cuesta & Valencia, 2014, p.111).

Índice de Ausentismo (IAus):

"Expresa la cantidad de ausencias al trabajo de un trabajador o grupo de ellos en determinado periodo de tiempo" (Cuesta & Valencia, 2014, p.105).

- Su expresión de cálculo es: $IAus = \text{Cantidad de días de ausencia} / \text{Total de días de trabajo} * 100$

2- Indicadores de desarrollo humano:

"Se relacionan con la calidad de vida de las personas en el trabajo" (Cuesta & Valencia, 2014, p.131).

1.1 2.1-Indicador asociado a la Accidentalidad:

"Los accidentes laborales son acontecimientos no deseados que dan lugar a muertes, enfermedades, lesiones, averías u otras pérdidas en la organización" (NC 18001:2005, p.6). Su ocurrencia es multicausal, en tanto su índice varía en función del desajuste entre las premisas de rendimiento psicofísicas y las exigencias y condiciones de la actividad.

Índice de Accidentalidad (Ac), calculado a través del Índice de Incidencia:

"Refleja la prevalencia de los accidentes en las áreas laborales expuestas, como expresión de la cantidad que se producen en cada persona" (Cuesta & Valencia, 2014, p.132).

- Su expresión de cálculo es: $Ac = \text{Total de accidentes} * 103 / \text{Número promedio de personas} * 100$

Indicadores intangibles:

"Se expresan agrupados; su valor es indirecto, contextual y potencial, pues solo pasan a ser reales cuando son transformados en valor tangible" (Cuesta & Valencia, 2014, p.19).

1-Resultados de estudios, diagnósticos, etc. realizados sobre:

Satisfacción laboral / Clima laboral / Sentido de compromiso / Satisfacción del cliente / etc.

2-Resultados de las auditorías que certifican los estados contables y financieros (Externas)

- La evaluación puede ser: Satisfactoria (S)/ Aceptable (A)/ Deficiente (D)
- Criterio de medición: $\text{Cantidad de auditorías (S)/(A)/(D)} / \text{Total de auditorías realizadas} * 100$

3-Evaluación del desempeño de los trabajadores.

Los trabajadores son evaluados con un desempeño: Superior (S)/ Adecuado (A)/ Deficiente (D)

- Criterio de medición: $\text{Cantidad de trabajadores con un desempeño (S) (A) (D)} / \text{Total de trabajadores evaluados} * 100$

4-Evaluación del impacto de la Capacitación.

5-Cantidad de trabajadores con sus competencias certificadas.

6-Cantidad de promociones internas en la organización.

Para estos fines se utilizó una metodología cualitativa, mediante del método de estudio de casos múltiples. Este consiste en la utilización de varios casos únicos (empresas) a la vez para estudiar una misma realidad. Por un lado, los resultados de los indicadores de efectividad (tangibles e intangibles) de cada organización laboral tienen un aporte particular, dada las características de cada empresa. Por otro lado, a la vez que se triangule la información se intentarán encontrar regularidades en el comportamiento de cada indicador analizado.

La muestra quedó constituida por 10 organizaciones cubanas certificadas con el SGICH en el periodo comprendido de 2009 a 2013 (Ver gráficos descriptivos: 1 y 2). Por sus características, la misma es de tipo no probabilística- intencional, ya que no interesa garantizar la representatividad, sino analizar los indicadores de efectividad de las empresas que cumplen con el criterio de inclusión.

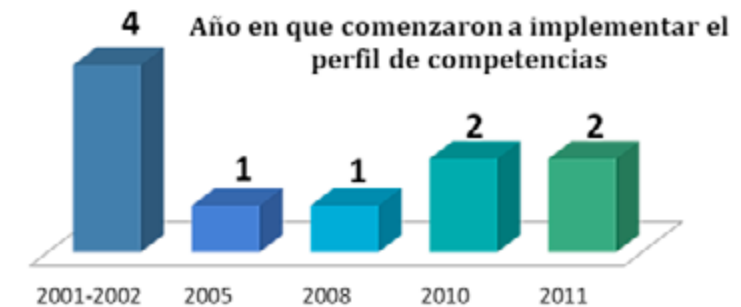


Gráfico 1.

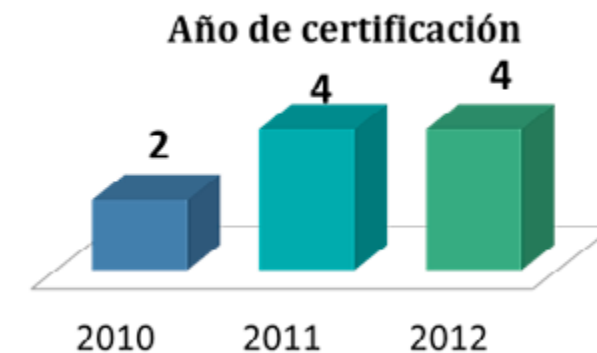


Gráfico 2.

Para lograr recolectar la información necesaria se emplearon simultáneamente en cada organización las mismas técnicas e instrumentos, con cierto grado de flexibilidad. Fueron aplicados de ese modo: el análisis documental, la entrevista semiestructurada y un cuestionario elaborado para los fines de la investigación.

En lo adelante se analizará la dinámica de los indicadores tangibles e intangibles que conducen la investigación y dan cuenta de la efectividad o inefectividad de estas organizaciones.

Principales resultados

Partimos del supuesto de que toda organización laboral es potencialmente capaz de ser efectiva; sin embargo, no todas logran alcanzar esa condición. ¿De qué dependerá que una empresa sea efectiva? ¿Acaso influye en su consecución un único factor o múltiples? Como antes se apuntaba, la literatura especializada sobre el tema afirma que la efectividad es un fenómeno multidimensional; por tanto, ella se manifiesta tanto, a través de los indicadores económicos y financieros de la organización, como del valor de las personas o los recursos humanos. Desde nuestro marco científico referencial: la Psicología, se reconoce con mayor ímpetu la valía del factor humano, entendiéndose el trabajo con las competencias de las personas, gestionadas en la práctica a través del perfil del cargo. No es la intención adoptar posturas extremas; si bien estamos de acuerdo en reafirmar la noción de las organizaciones como sistemas sociales abiertos, con capacidad para crecer y autorreproducirse y en constante intercambio con el entorno que las rodea. Por lo cual, cuando nos referimos al factor humano, estamos hipotetizando que los conocimientos y habilidades que poseen los individuos, sus formas de relacionarse, su dinámica motivacional en el ámbito laboral, el cumplimiento de las normas, el compromiso con los valores en que están asentados; en suma, los elementos relacionados con las competencias y sus dimensiones en el ejercicio del rol profesional, influyen en la efectividad organizacional.

De ahí que este artículo esté dirigido a explorar si realmente el perfil de competencias como herramienta útil, contribuye a la efectividad de diez organizaciones que en Cuba trabajan con esta forma de Gestión (por competencias). Para alcanzar tal propósito se valoran los resultados de una serie de indicadores (tangibles e intangibles) que dan cuenta de dicha efectividad en diferentes años (antes de implementar el perfil como herramienta para gestionar competencias y después de implementado). Al respecto, es válido señalar que se toma como referente de ambos períodos a comparar (el antes y el después) el año en que estas empresas comenzaron a implementar sus perfiles de competencias, dígame a gestionar competencias (Ver gráfico 1), no el año en que se certificaron. Esto

es oportuno aclararlo porque de las diez empresas estudiadas, hay cinco que comenzaron a gestionar competencias mucho antes de certificarse.

Antes de encauzar el análisis es pertinente tener en cuenta que todos los informantes claves de la investigación coincidieron en valorar su organización como "efectiva", a partir de los resultados que para ellos representan **sus indicadores de efectividad**, y que son:

- El crecimiento económico (productividad y su correlación con el salario medio, ventas, utilidades, ingresos en pesos convertibles, etc.) (100% de las empresas).
- El incremento de las acciones de capacitación, la disminución del índice de accidentalidad y el cumplimiento de los planes de trabajo (30% de las empresas).
- El aumento de la cantidad de trabajadores con sus competencias certificadas, la mejoría de la calidad del producto/servicio y los premios recibidos (20% de las empresas).
- La satisfacción del cliente, los resultados satisfactorios en las auditorías externas, la retención del personal y la certificación y consolidación de los sistemas de gestión (10% de las empresas).

Como vemos, para cada organización la efectividad puede ser evaluada a partir de diferentes indicadores. Sin embargo, todos los gestores concuerdan en que el cumplimiento del crecimiento económico es el más exigido de ellos. Aunque con menor frecuencia, también son reconocidos otros indicadores, a los que a continuación se hará alusión. Es por ello que, para dar organización al análisis, lo estructuramos en dos momentos: el primero, teniendo en cuenta los resultados de los indicadores tangibles, y el segundo, los intangibles.

Indicadores tangibles

Dentro de este grupo fueron seleccionados una serie de indicadores (con manifestación directa, material) cuya dinámica o variación, dada en términos de un crecimiento (+), decrecimiento (-) o igualdad (0), nos ayuda a valorar en qué sentido (positivo o negativo) ha sido la influencia de la Gestión por Competencias en la efectividad organizacional. Dicha valoración depende en este caso tanto del número (calculado a través de fórmulas matemáticas) como del criterio de los evaluadores. A continuación, se analizan los indicadores tomados en cuenta en este grupo:

- Productividad (Pt) calculada a través del Valor agregado bruto (VAB)

Actualmente, este indicador es uno de los más importantes para las empresas cubanas, siendo en ocasiones, por sí solo, sinónimo de efectividad y/o

rentabilidad. Al respecto, en el 90% de las organizaciones estudiadas ha sido regular el crecimiento de la productividad en comparación con el año antes de que en cada una se comenzaran a gestionar las competencias de los trabajadores. Esto apunta a que la productividad bruta ha tendido a crecer anualmente luego de iniciado el trabajo con las competencias. La tabla siguiente así lo demuestra:

Tabla 2. Dinámica o variación de la productividad

Organización Indicador	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10
ΔPt (Pt2 - Pt1 / Pt1)*100	56%	94%	70%	-22%	65%	7%	6%	21%	39%	5.5%

Como vemos, solo en una de las empresas (O4) en el periodo actual hay un decrecimiento con respecto al año cuando aún no trabajaban por competencias. Es importante señalar que la productividad bruta de esa empresa ha presentado altibajos en los diferentes años, a los que se asocian causas externas que guardan poca relación con la competencia de los trabajadores. Podría decirse que vinculadas principalmente a trabas en la cadena de suministros del proceso logístico: inestabilidad de los proveedores, entrada de la materia prima a destiempo y restricciones de la contratación. Las 9 empresas restantes manifiestan un crecimiento de la productividad, en 5 de ellas por debajo del 50%; en 4 por encima. No obstante, los informantes claves coinciden en que gestionar las competencias de los trabajadores ha influido sobre dicho crecimiento de la productividad, pero no directamente, pues sobre él han tenido un mayor impacto otras causales. Las causas que han tenido un impacto positivo, pues han permitido lograr el crecimiento, se asocian con: el presupuesto destinado a las actividades claves, los recursos materiales (tecnológicos), la imagen o el prestigio corporativo (sobre todo para las empresas de servicio) y el diseño de los sistemas de pago por resultados; solo una de las informantes clave hace referencia al liderazgo, la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores. Mientras que las que han tenido un impacto negativo, por no permitir el aumento del porcentaje de crecimiento, coinciden en su mayoría con las causas de la empresa cuya productividad decreció.

- Índice de Aprovechamiento de la jornada laboral (AJL)

De las 10 empresas estudiadas, el 50% de ellas no realiza estudios de aprovechamiento de la jornada laboral. Este dato nos alerta de que hoy día no se dedica el esfuerzo suficiente a los estudios de tiempo, pese a que han sido complemento indispensable de los procesos de trabajo, por cuanto son referente

obligado del valor creado en ellos y en los cargos que los integran. En este caso, solo 5 organizaciones se interesan por evaluar cuánto se aprovecha la jornada laboral, 4 lo hacen a través del método de observaciones instantáneas y 1 a través de la observación continua individual. En 4 de esas 5 organizaciones, los trabajadores aprovechan el tiempo relacionado con la tarea (TTR) casi al máximo (93, 95,99 y 100%), lo cual se refleja en la dinámica de la productividad. Excepto en una de ellas (O4), que a pesar de haber un aprovechamiento de la jornada laboral al 100%, la productividad decreció con respecto a años anteriores; aunque por otras causas que no se corresponden con las competencias de los trabajadores. Solo en la empresa restante (O10) la variación del AJL se ha mantenido igual con respecto al año antes cuando aún no se gestionaba por competencias; siendo en ese caso relativamente bajo. Eso no afectó el crecimiento de la productividad, aunque el porcentaje podría ser más alto (solo creció en un 5.5%). La tabla siguiente muestra mejor lo comentado.

Tabla 3. Dinámica o variación del Aprovechamiento de la jornada laboral

Organización Indicador	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10
AJL (AJL2 - AJL1)	13% (de 80% a 93%)	3% (de 96% a 99%)	5% (de 90% a 95%)	2% (de 98% a 100%)	-	-	-	-	-	0 (de 75.6% a 75.6%)

Como vemos, en las 4 primeras empresas el porcentaje de aprovechamiento ha tendido a crecer, lo cual se traduce en que los trabajadores han aprovechado mejor la jornada laboral después de iniciado el trabajo con las competencias. Ahora bien, en esas empresas los informantes clave coinciden nuevamente en que el hecho de que los trabajadores sean más competentes y profesionales conduce a que aprovechen más su tiempo de trabajo, pero esa influencia no es directa, pues sobre el AJL tiene un mayor impacto, desde lo positivo, el sistema de pago por resultados. Los trabajadores aprovechan más el tiempo cuando hay una estimulación de base, sobre todo monetaria. No obstante, sí reconocen la bidireccionalidad de esta influencia, aunque igualmente indirecta, ya que plantean que aquellos trabajadores que aprovechan más la jornada laboral, tienen más posibilidades de desarrollar sus competencias. En ningún caso se asoció el aumento del aprovechamiento de la jornada laboral con variables sociopsicológicas

como la satisfacción, motivación, el compromiso o sentido de pertenencia de los trabajadores con la organización. Por otro lado, tuvieron un impacto negativo sobre el AJL los índices de fluctuación y ausentismo.

- Índice de fluctuación laboral (FL)

Tener dominio de este indicador puede contribuir al proceso de mejora continua de la empresa y al desarrollo de los trabajadores, pues conociendo sus causas es más fácil incidir en ellas. Eso garantizaría la estabilidad de la plantilla de personal, trascendental para el cumplimiento de los planes de trabajo y para evitar la aparición de aspectos disfuncionales asociados a la sobrecarga de rol. Lamentablemente, en 4 de las empresas estudiadas este indicador no se evalúa.

En el 50% de estas organizaciones el índice de fluctuación laboral decreció con respecto a años anteriores cuando aún no se implementaba la gestión de competencias. En alguna medida esto apunta a que, luego de comenzar el trabajo con las competencias la fluctuación laboral ha tendido a disminuir en la mayoría de los casos. Solo en una de las empresas la fluctuación aumentó en el último año. La tabla siguiente así lo ilustra.

Tabla 4. Dinámica o variación del Índice de fluctuación laboral

Organización Indicador	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10
FL (FL2 - F1)	-7% (de 23% a 16%)	-	8% (de 20% a 12%)	-	-	2% (de 10% a 12%)	-0.5% (de 6.5% 6%)	-	-0.4% (de 6.9% a 6.5%)	-2.7% (de 6.5% a 3.8%)

Al respecto, es recurrente el hecho de que los informantes claves afirmen que el trabajo con las competencias no ha incidido directamente sobre la ocurrencia de este fenómeno; sino que tiende a influir más sobre la retención de los trabajadores, pues las personas valoran positivamente el hecho de que la organización destine recursos para su capacitación y desarrollo. Es por ello que en estas empresas son "excepcionales" los trabajadores a los que se les ha dado de baja o se les ha trasladado a otra entidad por no cumplir con las competencias requeridas para el cargo o con el nivel profesional exigido. O contrariamente, a los que se les traslada a otras entidades a desempeñar cargos de mayor status, precisamente por ser trabajadores de alta competencia (en este caso el traslado sigue contribuyendo a la fluctuación, lo que en lugar de efectuarse por no cumplir

con las competencias, se efectúa por el desempeño satisfactorio). Más bien, las causas de la fluctuación por regularidad están relacionadas con: la jubilación de los trabajadores, la insatisfacción con las condiciones laborales (aumento del salario y modernización del equipamiento de trabajo), la competitividad del mercado (otras organizaciones con el mismo objeto social; o el mercado emergente, en el que se inserta el sector cuentapropista); y en algunos casos con el proceso de redimensionamiento o de reducción de plantillas.

Es importante señalar que aun cuando los índices de fluctuación decrecen de un año a otro, el porcentaje tiende a ser alto en la mayoría de las empresas (16%, 12%, 6.5%, 6%, 3.8%). Pese a eso, la dinámica de la Pt y el AJL no disminuyen, sino que tienden a crecer.

- Índice de ausentismo (I_{aus})

Muy relacionado con el índice de FL, el de AJL y la Pt se encuentra el de ausentismo, que lo tomamos como una indisciplina laboral. En relación con el mismo, tenemos que en el 70% de las empresas la cantidad de ausencias de los trabajadores se redujo como tendencia una vez que comenzó a implementarse el perfil de competencias. Aunque no pueda decirse que esa reducción depende enteramente del trabajo con las competencias, hay que reconocer que al menos esa fue una de las causas que contribuyó positivamente en la disminución del índice. Tan solo en 2 de las empresas (O8 y 9) ocurrió lo contrario; es decir, la cantidad de ausencias aumentaron luego de gestionarse las competencias de los trabajadores. Por su parte, en la empresa restante este indicador no se evalúa. La tabla siguiente ilustra mejor los resultados.

Tabla 5. Dinámica o variación del Índice de ausentismo

Organización Indicador	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10
I_{aus}	-0.4% (de 2.7%)	-	-0.3% (de 0.7%)	-0.5% (de 1.6%)	-0.5% (de 2%)	-1.5% (de 2.7%)	-3.8% (de 8.2%)	0.9% (de 2.3%)	0.9% (de 2.4%)	-0.1% (de 2.5%)
$(I_{aus2} - I_{aus1})$	a 2.3%		a 0.4%	a 1.1%	a 1.5%	a 1.2%	a 4.4%	a 3.2%	a 3.3%	a 2.4%

Como puede observarse, los índices de ausentismo suelen ser relativamente bajos (en comparación con los de la FL), lo cual está en correspondencia con los porcentajes de aprovechamiento de la jornada laboral, que en las empresas en las que se calcula son altos; y con el crecimiento de la productividad. Resulta

coherente que si los trabajadores se ausentan menos, dedican más tiempo a la tarea (TTR), y por ende aprovechan mejor la jornada laboral, siendo a su vez más productivos.

Que los índices sean bajos se relaciona también con lo planteado por los informantes clave, los cuales no reconocen el ausentismo como una de las principales indisciplinas laborales en sus respectivas empresas. En todos los casos la mayoría de las ausencias se relacionan con problemas personales, ya sean enfermedades de familiares o propias (por las cuales no aplica un certificado médico), y no con el ajuste hombre-puesto, la motivación y/o la satisfacción laboral. De hecho, los informantes parten de la idea de que los trabajadores más competentes y comprometidos profesionalmente con su labor, se ausentan menos.

- Índice de accidentalidad (Ac)

La seguridad y salud de los trabajadores cobra vital importancia en una organización, ya que si no se garantiza puede traer consigo daños irreparables. Es por eso que las empresas de hoy deben priorizar la calidad de vida en el trabajo y con ella las condiciones en las que labora el sujeto trabajador. En la práctica, hallamos algo favorable, y es que en el 60% de estas empresas luego de comenzar a trabajar con las competencias laborales, el número de accidentes se ha mantenido en 0 hasta la actualidad. No obstante, la mayoría de los informantes claves coinciden en que esa condición de "no accidentalidad" ha estado relacionada indirectamente con el nivel de competencias de los trabajadores, pero directamente con el sistema de SST que tienen certificado. Para los informantes, aun cuando existan altos riesgos, se encuentran bien identificados, así como las medidas para minimizarlos o eliminarlos. No obstante, no podemos nunca olvidar que si la salud del trabajador se ve comprometida, en el momento de analizar las posibles causas, las competencias laborales siempre estarán subyaciendo. En algunos casos la causa del estado disfuncional estará directamente relacionada con el factor humano; en otros, aun siendo la causa de distinta naturaleza (organizativa o técnica), la persona: sus conocimientos, aprendizajes, motivaciones, experiencia laboral, siempre estarán mediando. Sin embargo, por la propia cultura de seguridad que impera en estas empresas, este presupuesto de partida no se reconoce.

Solo 1 de las empresas después del comienzo del trabajo con las competencias ha disminuido anualmente el número de accidentes laborales, hasta llegar a 0 en la actualidad (O1). La tabla siguiente lo ilustra mejor.

Tabla 6. Dinámica o variación del Índice de accidentabilidad

Organización Indicador	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10
AC (AC2 - AC1)	0	2.6	0	0	0	0	0	0	1.2	1.8

Por su parte, en el otro 30% de las empresas en lugar de disminuir el número de accidentes, han comenzado a ocurrir en el último año, aunque con índices bajos de incidencia. Coincidentemente, estas 3 organizaciones son de las que no han logrado integrar el proceso de Seguridad y Salud del Trabajo al de Gestión por Competencias. Es decir, no lo aplican al proceso de SST y en muy pocos casos se desarrollan en los trabajadores competencias relacionadas con el tema. Sin embargo, los especialistas no reconocen esto como una causa de la accidentalidad, sino que más bien la relacionan con: el horario laboral (cargos cuya jornada excede las 8 horas) y el contenido de la actividad (ritmos acelerados de trabajo que exigen un esfuerzo mayoritariamente físico). En estos casos estaríamos hablando del accidente como efecto provocado por un riesgo de tipo psicosocial (podría pensarse en la fatiga psíquica, por ejemplo).

Indicadores intangibles

Dentro de este grupo de indicadores encontramos aquellos cuyo valor es indirecto y potencial, por cuanto no puede ser medido sobre la base de su costo. En mayor medida que los tangibles, la dinámica o variación de los intangibles depende de la subjetividad y percepción de quien los evalúe, de ahí que no existan índices que los midan, sino categorías que los describen. A continuación, se analizan los que fueron considerados en este grupo:

- Resultados de estudios sobre satisfacción, motivación, clima laboral, sentido de compromiso, comunicación, participación, etc.

Muchas veces, en el comportamiento de estos indicadores puede estar implícito el éxito o fracaso de una organización. Probablemente por esa razón en estas 10 empresas cubanas se realizan estudios sobre los clásicos intangibles, ya sea a través de instituciones externas (centros universitarios, empresas consultoras) que los llevan a cabo o por iniciativa de la propia empresa que autoelabora sus cuestionarios. Esta última opción es la que garantiza una mayor

Con respecto a este indicador, los informantes claves hallan una influencia directa del perfil de competencias, básicamente porque plantean que los resultados de las auditorías dependen en gran medida de las competencias y profesionalidad de los trabajadores, los cuales deben tener pleno dominio del contenido, las funciones y responsabilidades del cargo que ocupan, así como de la estrategia organizacional. Y eso, sin dudas, son elementos que están refrendados en el perfil del cargo. Asimismo, otra causa que también está incidiendo sobre estos resultados es la estimulación en moneda convertible (una auditoría deficiente la penaliza automáticamente).

- Evaluación del desempeño de los trabajadores

Este indicador es muy importante para el desarrollo de la organización y de sus miembros. Como actividad clave de la GCH significa la principal contribución en la mejora del desempeño del trabajador; de ahí su necesaria sistematicidad en la formación continua de los empleados. Sin embargo, su condición de intangible hace que el resultado de la evaluación dependa de dos factores fundamentales: de las particularidades del contexto donde se creó como método (ya que no en todas las empresas se comprenden del mismo modo las categorías de evaluación)² y de la subjetividad del propio evaluador. Por esa razón, se toma como criterio la diferencia entre el porcentaje de trabajadores cuyo desempeño es superior y adecuado, y el porcentaje de trabajadores evaluados de deficiente, con respecto al año antes y después de comenzar el trabajo con las competencias.

De ese modo, encontramos que en 5 de estas empresas certificadas, luego del trabajo en función del desarrollo de las competencias laborales, el 100% de los trabajadores se han mantenido evaluados con un desempeño de superior o adecuado. Solo 2 de las empresas (O1y O10) en el último año han aumentado el número de trabajadores evaluados de deficiente. Esto pudiera justificarse como un efecto "positivo" de la Gestión por Competencias, que exige trabajadores cada vez más profesionales y comprometidos con su labor. A su vez, ello condiciona el modo en que son evaluados, siendo el método de evaluación cada vez más riguroso y demandante de un desempeño exitoso e integral del trabajador (no solo se evalúan conocimientos y habilidades, también actitudes, valores, motivaciones conforme los principios de la organización, la sociedad e incluso, el país). De hecho, las evaluaciones de "deficiente" han estado vinculadas con indisciplinas laborales graves como: el uso inadecuado de los medios informáticos (empleo del correo electrónico empresarial para otros fines no laborales), faltas de respeto entre trabajadores y violaciones de los procedimientos establecidos para la seguridad en los puestos de trabajo.

Por su parte, en las 3 empresas restantes (O2, O7 y O9) la evaluación del desempeño actual ha mejorado en comparación con el año antes de implementar la evaluación por competencias. En una de ellas la mejora implica que hoy día el 100% de sus trabajadores están evaluados con un desempeño entre superior y adecuado. En la siguiente tabla se visualiza.

Tabla 8. Dinámica de las evaluaciones del desempeño

Organización Indicador	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10
Evaluación del desempeño	Antes: 100% (entre Superior y Adecuado)	Antes: 99% (entre S y A)	Antes: 100% (entre S y A)	Antes y después 100% (entre S y A)	Antes y después 100% (entre S y A)	Antes y después 100% (entre S y A)	Antes: 99% (entre S y A)	Antes y después 100% (entre S y A)	Antes: 99% (entre S y A)	Antes: 99.3% (entre S y A)
	Después: 99.6% (entre S y A) 0.4% (Deficiente)	Después: 100% (entre S y A)	Después: 100% (entre S y A)	Después: 99.6% (entre S y A)	Después: 99.6% (entre S y A)	Después: 99.6% (entre S y A)	Después: 99.6% (entre S y A)	Después: 99.6% (entre S y A)	Después: 99.6% (entre S y A)	Después: 97.8% (entre S y A)

Todos los informantes clave reconocen que sobre este indicador incide directamente y con un impacto positivo la implementación de la gestión por competencias. Es decir, que el trabajo con las competencias laborales ha permitido que el desempeño de los trabajadores mejore o se mantenga siendo eficiente y eficaz. Todo lo cual es aprovechado por estas organizaciones cuya productividad tiende a crecer en paralelo con el desarrollo profesional de sus miembros.

- Evaluación del impacto de la Capacitación

Hoy día, el conocimiento se convierte en un factor estratégico por excelencia en las empresas. Ello presupone dedicar mayor interés y recursos en acciones encaminadas a asegurar la formación y superación de los trabajadores. Sin dudas, esas acciones pueden impactar positiva o negativamente sobre el nivel de desarrollo de las competencias de los individuos, su desempeño en el cargo, la eficacia y eficiencia de la organización y la relación de esta última con el entorno. Por tanto, la evaluación de este indicador resulta vital para que la GCH demuestre fehacientemente que a través de la capacitación pueden obtenerse mejoras en el desempeño individual y organizacional.

Afortunadamente, en las 10 empresas estudiadas este proceso se lleva a cabo, y además ha resultado tener un impacto positivo en todos los casos. No obstante, al igual que sucede con la Evaluación del Desempeño, la Evaluación del impacto de la Capacitación se aplica a través de modelos diferentes que responden a categorías de evaluación también diferentes en cada organización. Y en última instancia, es la subjetividad del evaluador la que interfiere en mayor medida en la evaluación final del impacto. La siguiente tabla ilustra lo antes comentado.

Tabla 9. Resultados del impacto de la capacitación

Organización Indicador	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10
Impacto de la Capacitación (Acciones de Capacitación: AC)	100% de AC con impacto superior y adecuado	Todas las AC con impacto al 100%	100% de AC con impacto entre muy bueno y excelente	100% de AC con alto impacto	100% de AC con satisfactorio	100% de AC con impacto eficaz	100% de AC con impacto excelente	100% de AC con impacto excelente	100% de AC con impacto satisfactorio	100% de AC con impacto entre adecuado y significativo

Como regularidad, el impacto se evalúa solo a aquellas acciones de capacitación que por su contenido y duración tienen una repercusión directa sobre la estrategia empresarial. Se mide un tiempo después de ocurrida la acción. En el 80% de los casos la evaluación se realiza por etapas, las que, aun con diferentes nombres, suponen el mismo contenido:

1ra: Reacción/Satisfacción: Incluye la satisfacción de las expectativas del cursista y la evaluación del proveedor. Generalmente se evalúa a través de encuestas aplicadas a los participantes, una vez concluida la acción de capacitación.

2da: Aprendizaje: Tiene que ver con los conocimientos adquiridos por la persona durante la capacitación. Se evalúa a través de la respuesta del propio cursista, una vez concluida la acción de capacitación o durante la misma.

3ra: Aplicación/Transferencia: Se trata de cómo la persona pone en práctica lo aprendido; es decir, cómo y dónde utiliza ese conocimiento. Se evalúa a partir del criterio del jefe inmediato, luego de culminada la acción de capacitación.

4ta: Retorno de la inversión/Resultados y Efectos de la formación/Costo-Beneficio: En esta fase se evalúan las ganancias que, transcurrido un tiempo, reportó la acción de capacitación a la persona y a la empresa. Es nuevamente el jefe quien realiza esta evaluación. En ella coinciden el 100% de las empresas, a partir de la valoración de indicadores como: crecimiento de la productividad y las utilidades, cumplimiento de la relación salario medio productividad, mejora de la calidad del trabajo realizado, disminución de costos por aplicación del conocimiento, mejora en el desempeño de funciones y tareas (evaluación del desempeño) y en la organización del trabajo, fortalecimiento de la disciplina tecnológica, incremento de la satisfacción del cliente, disminución del índice de accidentalidad, etc.

Como vemos, en su mayoría son tomados en cuenta indicadores tangibles de evaluación, lo cual no carece de lógica si tenemos en cuenta que la capacitación, como intangible, adquiere sentido una vez que es transformada en valor real (ya que su valor es potencial).

Por su parte, los informantes clave de las empresas certificadas coinciden en que la implementación de la Gestión por Competencias ha contribuido en gran medida al mantenimiento del impacto positivo de la capacitación, ya que a través del perfil de los cargos se capacita a los trabajadores según sus verdaderas necesidades de aprendizaje (en correspondencia con las brechas de competencias) y las de la organización. Todo ello convierte el proceso de Capacitación en inversión y no en costo.

- Cantidad de trabajadores con sus competencias certificadas

La certificación de las competencias de los trabajadores depende en gran medida de la Evaluación del Desempeño, pues a partir de los resultados

satisfactorios alcanzados en ella, se le reconoce al trabajador oficialmente que posee las competencias requeridas para el cargo; es decir, se le certifica que es competente para desempeñarlo. Este proceso motiva a los trabajadores a continuar subiendo peldaños en la escalera de su desarrollo profesional, por tanto, también está estrechamente relacionado con la promoción. Al mismo tiempo, beneficia a la organización, la cual se nutre de un personal altamente calificado para el cumplimiento de sus funciones.

Este proceso de certificación de competencias surge con la aprobación en 2007 de las NC 3000, pues con anterioridad no se aplicaba de modo formal. Es así que encontramos que 3 de las empresas estudiadas hoy día han logrado que el 100% de sus trabajadores tengan sus competencias certificadas; mientras que 1 se acerca con el 95%. No es coincidencia que estas sean 4 de las empresas que iniciaron a comienzos del año 2000 el trabajo con las competencias. Otras 2 organizaciones (O1 y O8) también tienen el 100% de sus trabajadores reconocidos como competentes, pero en ese caso responden solo a los cargos clave, que en realidad son los que exige la NC 3001:2007. En este grupo se incorpora otra empresa, que de todas es la que menor porcentaje de trabajadores tiene certificados. Igual, es pertinente aclarar que estas 3 comenzaron a implementar la Gestión de Competencias una vez que se certificaron con el SGICH, no antes (entre 9 y 10 años después que las empresas del primer grupo).

Por último, las 3 empresas restantes, aun siendo la certificación un requisito de la norma, no contabilizan la cantidad de trabajadores que tienen certificadas las competencias del cargo que ocupan. La tabla siguiente así lo hace notar.

Tabla 10. Porcentaje de trabajadores con sus competencias certificadas

Organización Indicador	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10
Trabajadores con sus competencias certificadas	100%, de los cargos clave	95%, de todos los cargos	100%, de todos los cargos	100%, de todos los cargos	100%, de todos los cargos	63%, de los cargos clave	-	100%, de los cargos clave	-	-

Todos los especialistas en el tema coinciden en que sobre este indicador el perfil de competencias, como herramienta para su gestión, tiene una influencia directa. De no ser por su implementación sería muy poco probable poder nivelar el desarrollo de las competencias de los trabajadores de modo organizado y certero, sin dar márgenes al empirismo desmedido.

- Cantidad de promociones internas en la organización

Las promociones internas son parte del ciclo natural por el que transcurre la carrera profesional de las personas en la empresa. Un trabajador puede ser promovido por muchas razones (por su experiencia, resultados satisfactorios, compromiso con la organización, liderazgo, disposición, etc. o porque forma parte de la reserva del cargo); pero en estas empresas certificadas un requisito común indispensable para lograr el ascenso lo constituye el cumplimiento de las competencias laborales, constatado fundamentalmente a través de la Evaluación del Desempeño. Por tanto, puede decirse que el perfil de competencias como herramienta que permite desarrollarlas, influye directamente sobre la ocurrencia de promociones en la organización. No obstante, no podemos perder de vista que estas empresas no están exentas de trabajadores que aun cumpliendo los requisitos para ser promovidos, no tienen la disposición de hacerlo, sobre todo cuando se trata de cargos directivos que implican una mayor responsabilidad.

Incluso, cuando las promociones tienen lugar en el 100% de estas empresas (se contabilizan solo en 7 de ellas), su comportamiento de un año a otro tiende a ser muy variado. No podemos decir que por regularidad, luego de implementar la Gestión por Competencias aumente o disminuya el número de promociones en cada empresa. Las causas de este fenómeno están relacionadas por un lado con el índice de retención; y por otro, con el índice de fluctuación. Si por alguna razón particular este ciclo de entradas y salidas es alterado, entonces puede producirse como consecuencia la inestabilidad en las promociones de un periodo a otro. De hecho, las empresas cuyos índices de fluctuación tienden a ser más altos, tienen mayor número de promociones internas.

Conclusión

Hasta aquí se ha analizado la dinámica de cada indicador con el fin de valorar la relación que se establece entre ellos, las competencias de los trabajadores y la efectividad organizacional. Sobre esa base podemos concluir que el trabajo con las competencias laborales, llevado a la práctica a través del perfil del cargo, por regularidad impacta de forma más directa sobre los indicadores intangibles seleccionados en la investigación. Esto cobra gran significación si comprendemos las competencias laborales como un activo intangible en sí mismo, el cual opera en combinación con otros intangibles para crear valor. Es decir, se invierte en las competencias y al mismo tiempo en otros indicadores, como por ejemplo el proceso de Capacitación y Evaluación del Desempeño. Sin embargo, su impacto sobre los tangibles estudiados suele ser indirecto (de "tercer orden"), tal y como lo valoran los informantes clave y lo declara la literatura. Son excepcionales los casos en que

el resultado de un indicador tangible dependa directamente de las competencias de los trabajadores, pues la tendencia fue encontrar otras causas asociadas. No obstante, esto no niega el impacto positivo generado por las competencias sobre ambos indicadores: tangibles e intangibles. Decimos esto porque en las 10 empresas certificadas, luego de implementarse la Gestión por Competencias, por regularidad predomina una mejoría en los indicadores estudiados, ya que en la mayoría de ellos los resultados son favorables. En cualquier caso, esto confirma que este modelo de gestión, y el perfil, como su herramienta de trabajo, ha contribuido a la efectividad de estas organizaciones; aunque no por sí solo, sino cuando es llevado a la práctica en correspondencia con otros activos. No podemos olvidar que tan importante puede ser la Gestión de Competencias, como la calidad del producto/servicio que ofrece la empresa, la fidelidad de los clientes externos y proveedores, la seguridad y salud de los trabajadores, los sistemas medioambientales, los sistemas de pago y estimulación, el estado de las finanzas, etc. Para que una empresa logre ser efectiva han de conjugarse integralmente diversos factores que dependen del contexto económico-político-social en que se inserta la empresa y su cultura organizacional. En última instancia, la Gestión por Competencias es uno de esos factores que contribuye a la efectividad organizacional. El 100% de las empresas reconoce esto principalmente porque:



Notas

1. En Cuba, la certificación del SGICH implica la emisión de una declaración por parte de un organismo de certificación independiente (auditoría de tercera parte), donde se demuestra que la empresa cumple con los requisitos especificados del SGICH (NC 3001:2007).
2. En algunas empresas la categoría desempeño "superior" equivale al trabajador cuya actuación está por encima de la media; mientras que en otras, lo mismo, equivale al trabajador que cumple con sus funciones. Por su parte, para el primer grupo, un desempeño "adecuado" equivale al del trabajador que cumple con las funciones de su cargo; mientras que para el segundo grupo equivale al trabajador que cumple sus funciones, pero no del todo. El consenso parece localizarse en los trabajadores cuyo desempeño es deficiente.

Bibliografía

- Alles, M. (2002). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Argentina: Editorial Granicas S.A.
- Avila, A. (2013). Diseño de un modelo teórico metodológico para el diagnóstico sociopsicológico de la Efectividad Organizacional. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas. Facultad de Psicología de La Universidad de La Habana.
- Decreto Ley No 252 (2007): Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. La Habana, Cuba: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Decreto Ley No 281 (2007): Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. La Habana, Cuba: Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Cuesta, A. (2010). Tecnología de gestión de recursos humanos. Tercera edición corregida y ampliada. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Cuesta, A & Valencia, M. (2014). Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la empresa. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Medina, A. & Avila, A. (2001). Desarrollo Organizacional. Una mirada desde la Psicología Organizacional. Tesis presentada en opción al grado de Licenciado en Psicología. Facultad de Psicología de La Universidad de La Habana.

Morales, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión del capital humano. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor. Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.

Morales, A. (2009). Capital Humano: hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana, Cuba: Editora Política.

Oficina Nacional de Normalización (2007). Norma Cubana 3000. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario. La Habana, Cuba. Recuperado el 15 de junio de 2012, del sitio Web: www.nc.cubaindustria.cu

Oficina Nacional de Normalización (2007). Norma Cubana 3001. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos. La Habana, Cuba. Recuperado el 15 de junio de 2012, del sitio Web: www.nc.cubaindustria.cu

Oficina Nacional de Normalización (2007). Norma Cubana 3002. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación. La Habana, Cuba. Recuperado el 15 de junio de 2012, del sitio Web: www.nc.cubaindustria.cu

