

# Aplicación de un procedimiento para las competencias laborales en la gestión integrada de capital humano

## *Application of a procedure for labor competencies in the integrated management of human capital*

MSc. Isis Leonor Suárez-Caimary<sup>1</sup>, [isis@megacen.ciges.inf.cu](mailto:isis@megacen.ciges.inf.cu); MSc. Yordanka Adis Reyes-Paneque<sup>1</sup>, [yordi@megacen.ciges.inf.cu](mailto:yordi@megacen.ciges.inf.cu); Dra.C. Mariana Bermejo-Salmon, [marianela@uo.edu.cu](mailto:marianela@uo.edu.cu)

<sup>1</sup>Centro de Información y Gestión Tecnológica (Megacen), Santiago de Cuba, Cuba; Universidad de Oriente, Cuba

### Resumen

Hoy las empresas tienen que hacer frente a la rápida evolución de su entorno competitivo, no solo en términos de conocimientos y tecnologías, sino también en términos de competencias laborales. Consecuentemente, la Gestión Integrada de Capital Humano basado en la gestión de las competencias laborales, en Cuba, ha modificado el enfoque de gestión y desempeño laboral, evolucionando paulatinamente hacia una mirada del personal competente. El objetivo de este estudio es aplicar un procedimiento para la gestión de las competencias laborales que integra los subprocesos evaluación del desempeño y capacitación y desarrollo. Se emplean diferentes métodos y técnicas de investigación, tales como, Delphi por rondas, enfoque holístico, observación del desempeño, entrevistas y encuestas. Se obtuvo como resultado el perfil de cargo por competencias laborales y la norma de competencias para el puesto Consultor, así como un programa de acciones formativas, logrando alinear estratégicamente el desempeño individual con el organizacional.

**Palabras clave:** capital humano, competencias laborales, evaluación del desempeño, capacitación.

### Abstract

Today the companies have to make in front of the quick evolution of their competitive environment, not only in terms of knowledge and technologies, but also in terms of job skills. Consequently, the Integrated Management of Human Capital based on the management of labor competencies, in Cuba, has modified the management approach and work performance, gradually evolving towards a view of competent personnel. The objective of this study is to apply a procedure for the management of labor competencies that integrates the subprocesses performance evaluation and training and development. Different research methods and techniques are used, such as, Delphi per rounds, holistic approach, performance observation, interviews and surveys. The result was the job competency profile and the competency standard for the Consultant position, as well as a formative actions program, strategically aligning the individual performance with the organizational performance.

**Keywords:** human capital, labor competencies, performance evaluation, training.

## **Introducción**

En la era actual el Capital Humano pasa a ser un factor condicionante primario del nivel de vida de un país, por lo que los investigadores coinciden en considerar al hombre como la principal ventaja competitiva y responsable de la supervivencia de las empresas. Una adecuada Gestión Integrada de Capital Humano (GICH), con enfoque de competencias, encamina sus acciones a reforzar la principal ventaja competitiva, a través de una planificación sistémica, de proceso, proactiva y participativa en todas las actividades de la organización para lograr el aumento de la productividad del trabajo, así como eficiencia y eficacia de acuerdo con las exigencias actuales.

“El enfoque de competencias surge en los países industrializados y algunos en vías de desarrollo, principalmente a raíz de las transformaciones técnico-productivas ocurridas en la década de los ochenta” (Mertens, 2014), lo cual indujo a que las empresas buscaran niveles más elevados de habilidades en su capital humano, debido a que la globalización ha motivado por el libre flujo de la información, la realización de nuevas maneras de trabajar, de gestionar procesos, de dirigir los mismos y las organizaciones, aparejados a los adelantos científicos y técnicos.

El Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET) de Santiago de Cuba es una Filial del Instituto de Información Científico Tecnológica, sistema vertical con representación en cada una de las provincias del país. Es un centro que requiere en su plantilla de cargos y ocupaciones de consultores adecuadamente preparados para la prestación de servicios científico-técnicos con calidad y eficacia, capaces de realizar consultorías, asesorías e impartición de docencia al sector empresarial para la implementación en sus organizaciones del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE) y la actualización del modelo económico cubano, propósito que solo se logra con una eficaz gestión del capital humano.

Para lograr los resultados previstos, se demanda el tránsito a la GICH de conformidad con el desarrollo actual de esta temática, lo que presupone el abandono de las herramientas tradicionales hasta ahora aplicadas que les restan calidad a los servicios ofertados. El CIGET a través del despliegue del proyecto “Diseño e implementación del sistema integrado de gestión” que abarca los sistemas de gestión de la calidad, ambiental y capital humano, considerando el factor humano la principal ventaja competitiva en la organización implementa el sistema de gestión integrado de capital humano (SGICH) para alcanzar la excelencia en los servicios.

La implementación de este sistema se realiza a partir de un rediseño del actual en correspondencia con sus características utilizando como marco de referencia las normativas y legislaciones vigentes, teniendo en cuenta que es urgente que se realicen servicios científicos-técnicos con la excelencia requerida, en correspondencia con la adaptación rápida a los cambios del entorno en los cuales a tenor de la prestación de los servicios y personal antes citados se emprenden tareas investigativas en las que participan profesores e investigadores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente.

Lo antes expuesto argumenta y pone de manifiesto la importancia de emprender investigaciones como la expuesta en este trabajo que demuestra los efectos posibles que conllevan a la aplicación de un procedimiento para las competencias laborales en la GICH en el puesto de trabajo Consultor B del CIGET, siendo el objetivo general de este estudio es, aplicar un procedimiento para las competencias laborales en la GICH del puesto de trabajo Consultor B.

### **Fundamentación teórica**

En la revisión bibliográfica se estudiaron numerosas definiciones aportadas por diferentes autores e instituciones sobre competencias laborales, en las que se percibe una conceptualización holística, que entre otros aspectos tiene en cuenta: la experiencia, las buenas prácticas, la cultura organizacional, las características personales, reconociendo las potencialidades en todas las aristas de las personas para su buen desempeño y desarrollo.

Cuesta Santos (2010, p. 172) la define de la siguiente manera: “Las competencias laborales son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional”.

La Competencia Laboral es la capacidad individual dada por las habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias, aptitudes y otros atributos, que posee, adquiere y consolida el hombre para el ejercicio de sus funciones, y que agregan valor en el desempeño de su puesto de trabajo; pero solo si estas características se ponen en acción a través de la actitud, motivación y valores de cada individuo, como parte integrante de un todo, dado a partir de la denominada competencia genérica (Bermejo Salmon, 2017, p. 63).

En Cuba, desde el triunfo revolucionario, se ha evidenciado el ingente valor que se le ha otorgado al desarrollo del factor humano y hoy se considera como la principal riqueza que ha fomentado la revolución. Las competencias laborales constituyen el factor integrador de todo el SGICH y se comprende y acepta por la comunidad científica del país, no obstante:

En el sistema empresarial coexisten reservas de productividad y eficiencia ligada a una gestión de recursos humanos tradicional, que no posibilita extraerlas al máximo. Este comportamiento se manifiesta en muchas entidades que no alcanzan indicadores productivos y de eficiencia posible y necesaria, estando en igualdad de condiciones con otras que exhiben mejores resultados (Morales Cartaya, 2009, p. 26).

Las empresas cubanas se enfrentan a constantes transformaciones en función de lograr un significativo cambio al interior de las mismas a partir de la implantación y consolidación del SDGE acorde con el Decreto Ley No. 252 y su reglamento en el Decreto 281 (Consejo de Ministros, 2007) ambos actualizados en el 2018 y la implementación paulatina de los lineamientos de la política económica y social del Partido Comunista de Cuba actualizados en el VII Congreso (2016).

Con la promulgación de la Ley 116 que establece el nuevo Código de Trabajo y su Reglamento en el Decreto 326 (Consejo de Ministros, 2014), el país actualiza su

legislación laboral con el objetivo de elevar la eficiencia del trabajo, ratificándose como factor determinante, las competencias laborales (idoneidad demostrada) para determinar la incorporación al empleo, la permanencia en el cargo, la promoción en el trabajo y la capacitación.

Al implementar en el CIGET el SGICH se transita de métodos de gestión tradicionales a la gestión por competencias laborales, teniendo en cuenta que el entorno empresarial competitivo y en continua transformación, requiere que su capital humano esté actualizado, preparado y competente para responder a las necesidades puntuales y diferentes de los clientes con dinamismo, responsabilidad y comprometimiento. Solo así, con una eficiente gestión por competencias, se podrá lograr la excelencia en el desempeño individual de los miembros de la organización y como resultado de los servicios que se realizan.

Uno de los factores que evidencian la necesidad del tránsito es contar con los diseños de los puestos de trabajo o profesiogramas que contienen las funciones y requerimientos de los cargos únicamente, por lo que resulta imprescindible transitar al diseño de estos por competencias laborales con enfoque integrador y de gestión por procesos.

En aras de coadyuvar a este propósito, en este trabajo se propone la aplicación de un procedimiento para las competencias laborales en la gestión integrada de capital humano del CIGET de Santiago de Cuba partiendo de los resultados de los diagnósticos realizados al SGICH y al puesto de trabajo Consultor B.

### **Métodos utilizados**

En el presente trabajo se aplica el procedimiento de Bermejo Salmon (2015), por:

- su pertinente aplicabilidad y posibilidad de generalización a los restantes puestos de trabajo en la organización seleccionada y
- por haber sido empleado como parte de la tesis de maestría en esta organización por Suárez Caimary (2015), lo cual facilitó su implementación.

El mismo consta de dos direcciones fundamentales pero el alcance de este estudio solo abarcó la primera, compuesta por dos momentos de análisis que seguidamente se reflejan.

#### ***Primera dirección: Nivel de Competencias Laborales***

Comprende dos momentos de análisis como se muestra a continuación.

**Primer momento:** elaboración del perfil de cargo por competencias laborales o perfil de cargo de la posición basado en competencias.

Para la proyección de una eficaz gestión por competencias laborales es imprescindible contar con el diseño de los puestos por competencias en tanto estos constituyen la actividad clave que apoya el resto de los subsistemas de la gestión integrada de capital humano. Su diseño en este procedimiento se orienta en dos componentes.

### *Primer componente*

**El perfil de cargo:** el punto de partida es el análisis y diseño del puesto de trabajo objeto de estudio (en función de la estructura de puestos existentes y su posición e importancia dentro de la misma), lo que permite conocer los requerimientos, funciones, requisitos físicos y de personalidad asociados a este, entre otros aspectos. Se establece para su evaluación una correspondencia entre: objetivos estratégicos, estrategias (organizacionales, por unidades organizacionales y por áreas de resultado clave) y estructura (puestos de trabajo).

### *Segundo componente*

**Perfil holístico de competencias:** se procede a la identificación y elaboración del perfil de competencias laborales, se emplea el método Delphi; para las competencias que están en función de atributos personales y con la aplicación de la técnica de análisis funcional, las competencias se expresan en función de las tareas que debe cumplimentar el ocupante del puesto.

Se ofrece el Perfil Holístico de Competencias, que a través de la competencia genérica (contempla como un todo, las competencias en función de los atributos personales y de las tareas del puesto), le impregna una orientación sistémica al perfil, lográndose un ajuste puesto-hombre-puesto.

En el perfil “las competencias hacen referencia tanto al conocimiento de los requisitos técnicos, disciplinarios y especializados del trabajo y su puesta en práctica, como a las actitudes o rasgos psicológicos necesarios para un adecuado rendimiento” (Monroy, 2011, p. 4).

**Segundo momento:** Intuye la elaboración de la norma de competencias laborales (NCL) y la evaluación de las competencias. Comprende tres componentes de análisis.

### *Primer componente*

**Presentación y determinación de la Norma o Estándar de Competencias:** las normas de competencias refieren la aptitud - actitud de las personas a través de los diferentes niveles de complejidad en que estas se manifiestan y reflejan además las evidencias que permiten evaluar a una persona durante su desempeño. Constituye la mejor forma de descripción ocupacional disponible.

### *Segundo componente*

**Evaluación de las competencias:** se evalúa para cada unidad de competencias asociada a sus elementos de competencias (según los resultados de la aplicación de la técnica de Análisis Funcional), a cada integrante del puesto seleccionado.

Se utilizarán las evaluaciones basadas en los productos del desempeño con el empleo de los métodos siguientes:

- Observación del desempeño.
- Portafolio o carpeta de evidencia.

Para evaluar el desempeño del personal se define la siguiente escala, instrumentada en la legislación laboral vigente (Ley 116: 2014. Código de Trabajo):

- desempeño laboral superior (satisface plenamente o supera las exigencias del cargo).
- desempeño laboral adecuado (satisface las exigencias mínimas, requiriendo entrenamiento formativo para alcanzar el desempeño requerido).
- desempeño laboral deficiente (se considera no idóneo para el cargo).

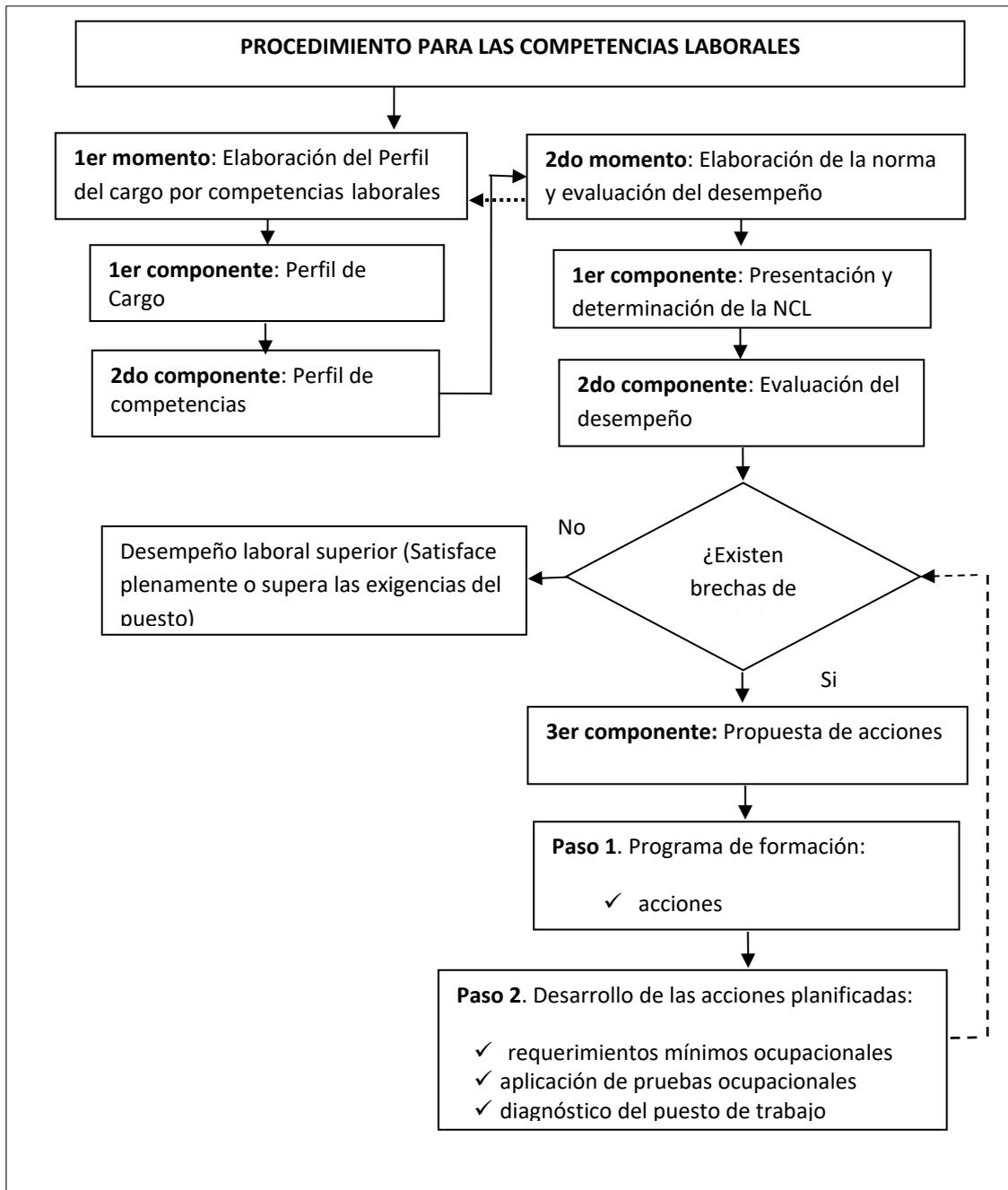
Si la evaluación del desempeño obtenida demanda de un entrenamiento formativo, se procede entonces al tercer ciclo del análisis, en caso contrario no procede.

### *Tercer componente*

**Propuesta de acciones formativas:** este proceso se estructura en los pasos siguientes:

- Programa de formación: comprende acciones formativas y su evaluación en correspondencia con la determinación de las necesidades de aprendizaje.
- Desarrollo de acciones formativas que demandan su aplicación directamente en el puesto de trabajo; en ello se consideran los aspectos siguientes:
  - requerimientos mínimos ocupacionales.
  - aplicación de pruebas ocupacionales.
  - diagnóstico del puesto de trabajo.
  - acciones formativas complementarias

Lo antes señalado no excluye en los casos que se requiera, otros tipos de formación. Como resultado final de este momento, se establece la NCL, la que una vez aprobada por los factores correspondientes es de obligatorio cumplimiento en la entidad. En el gráfico 1 se presenta el diagrama de flujo del procedimiento para su mejor comprensión.



**Gráfico 1: Flujograma del procedimiento**

En los diferentes momentos de aplicación del procedimiento se emplearon los métodos y técnicas de investigación que se muestran en la siguiente tabla 1.

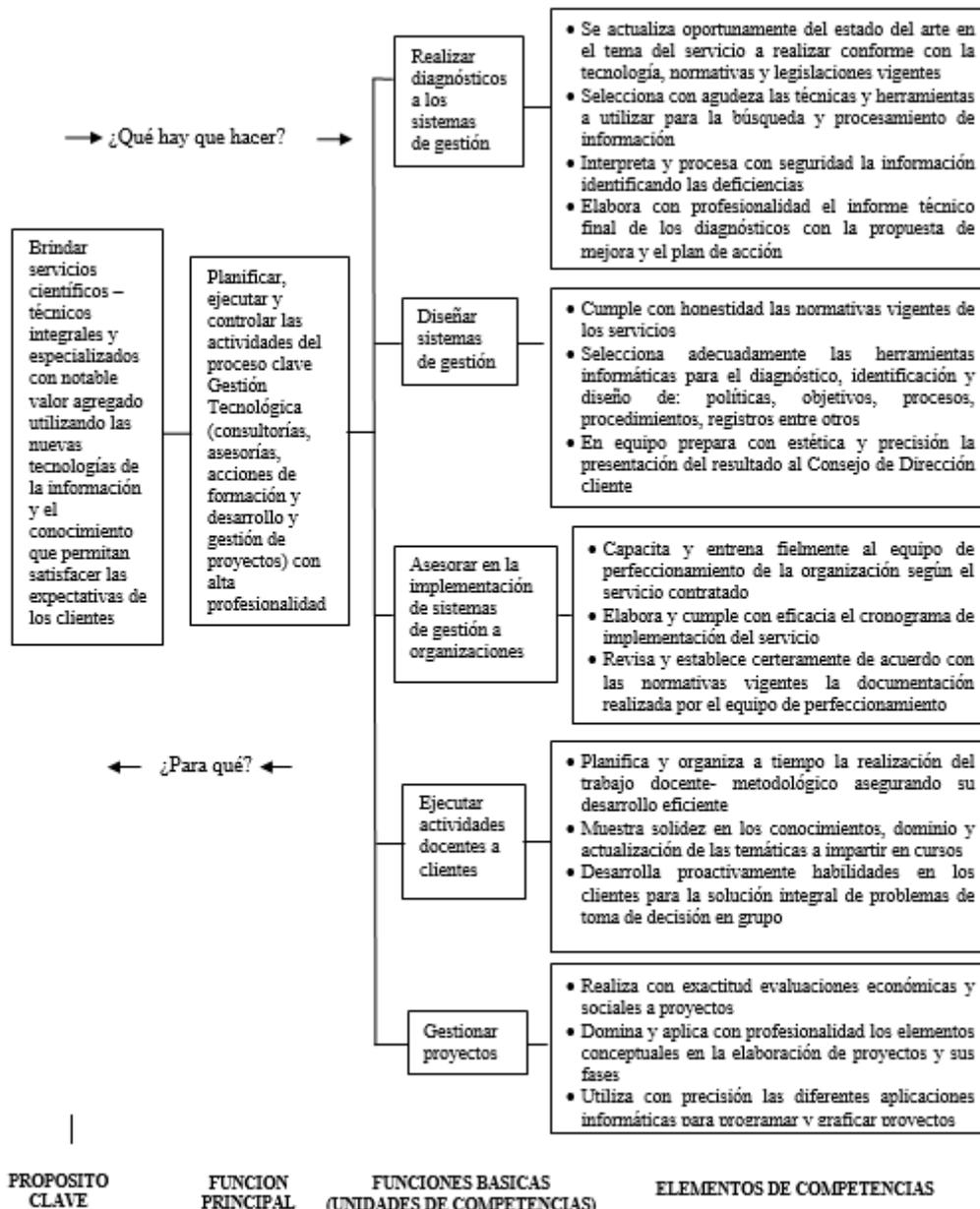
**TABLA 1: MÉTODOS Y TÉCNICAS EMPLEADOS EN EL PROCEDIMIENTO**

Elementos	Métodos y técnicas
1. Elaboración del Perfil de Cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• encuestas</li> <li>• entrevistas</li> <li>• test sicométricos</li> <li>• trabajo en grupo (grupo de expertos)</li> <li>• observaciones del desempeño</li> </ul>
2. Determinación del perfil holístico de competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• método Delphi</li> <li>• técnica de análisis funcional</li> <li>• enfoque holístico</li> </ul>
3. Establecimiento de las normas de competencias laborales (NCL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• técnica de análisis funcional</li> <li>• observación del desempeño</li> <li>• portafolio o carpeta de evidencias</li> </ul>
4. Evaluación de las competencias y el desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• observación del desempeño</li> <li>• portafolio o carpeta de evidencias</li> <li>• entrevistas</li> </ul>
5. Programa de acciones formativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diagnóstico del puesto de trabajo</li> <li>• aplicación de pruebas ocupacionales</li> </ul>

## Resultados y discusión

La aplicación del procedimiento al puesto consultor B que incluyó el procesamiento de las encuestas, entrevistas a los seis ocupantes del puesto unido al resultado de las secciones de trabajo del grupo de expertos permitió identificar y evaluar las competencias laborales del puesto seleccionado.

Se obtuvo el mapa funcional del puesto con la determinación de las competencias laborales en función de las tareas del puesto el cual se muestra en el gráfico 2.



**Gráfico 2: Mapa funcional del puesto de trabajo consultor B**  
 Fuente: Adaptación de Vargas Zúñiga (2004)

A continuación, se muestra el perfil de competencias laborales del puesto, el cual tiene implícito las competencias en función de los atributos personales y de las tareas del puesto como un todo a través de las competencias genéricas, las cuales “describen comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de la actividad productiva” (Ibarra Almada, 1997, p. 82).

Competencia genérica; aquella competencia integral que puede manifestarse como una combinación de lo cognitivo, instructivo y perceptivo del desempeño humano que fomenta el sentido creativo y de realización del hombre en su proyección y modo de actuación en el puesto de trabajo, proceso y organización y como resultado inmediato lograr el denominado perfil holístico de competencias (contemplar como un todo las competencias en función de los atributos personales y de las tareas del puesto), y lograr un ajuste puesto hombre-puesto-proceso-organización (Bermejo Salmon, 2017, p. 64).

**TABLA 2: PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES DEL PUESTO**

<b>Competencia Genérica</b>	<b>Competencias basadas en los atributos personales</b>	<b>Competencias dirigidas hacia las funciones discretas del puesto</b>
Conocimiento	Conocimientos específicos sobre las funciones del puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra solidez en los conocimientos, dominio y actualización de las temáticas a impartir en cursos</li> <li>• Domina y aplica con profesionalidad los elementos conceptuales en la elaboración de proyectos y sus fases</li> </ul>
Experiencia	Facilidad para organizar, planificar y programar las actividades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecciona con agudeza las técnicas y herramientas a utilizar para la búsqueda y procesamiento de información</li> <li>• Planifica y organiza a tiempo la realización del trabajo docente- metodológico asegurando su desarrollo eficiente</li> </ul>
Actitud	Proyección estratégica en el ejercicio de sus funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora con profesionalidad el informe técnico final de los diagnósticos con la propuesta de mejora y el plan de acción</li> <li>• Desarrolla proactivamente habilidades en los clientes para la solución integral de problemas de toma de decisión en grupo</li> </ul>
Destreza	Precisión en el empleo de las nuevas tecnologías (informática y de información)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecciona adecuadamente las herramientas informáticas para el diagnóstico, identificación y diseño de: políticas, objetivos, procesos, procedimientos, registros entre otros.</li> <li>• Utiliza con precisión las diferentes aplicaciones informáticas para programar y graficar proyectos</li> </ul>
Valores	Sentido de pertenencia y de compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumple con honestidad las normativas vigentes de los servicios que realiza.</li> <li>• Elabora y cumple con eficacia el cronograma de implementación del servicio</li> </ul>
Motivación	Interés de actualización y superación permanente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se actualiza oportunamente del estado del arte en el tema del servicio a realizar conforme con la tecnología, normativas y legislaciones vigentes</li> <li>• Realiza con exactitud evaluaciones económicas y sociales a proyectos</li> </ul>
Capacidad	Capacidad para trabajar en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En equipo prepara con estética y precisión la presentación del resultado del servicio al Consejo de Dirección cliente</li> </ul>
Aptitud	Efectividad en la toma de decisiones y afrontamiento de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpreta y procesa con seguridad la información identificando las deficiencias</li> <li>• Revisa y establece certeramente de acuerdo con las normativas vigentes la documentación realizada por el equipo de perfeccionamiento de la organización cliente</li> </ul>
Habilidad	Habilidades comunicativas y sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacita y entrena fielmente al equipo de perfeccionamiento de la organización según el servicio contratado</li> </ul>

Fuente: Adaptación de Bermejo Salmon (2015)

## Evaluación integral del procedimiento propuesto

### *Operacionalización*

El procedimiento propuesto en esta investigación permitió identificar las competencias del puesto de trabajo consultor B, las posibles brechas existentes, la elaboración del plan de formación y desarrollo y la evaluación del desempeño de los ocupantes de dicho puesto, con enfoque integrado y sistémico.

### ***Proyección o alcance***

Un tema crítico al que atiende directamente el procedimiento es el de impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocen de antemano el perfil y normas de competencias y por consiguiente los parámetros a evaluarles por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido por lo que se les motiva a la autopreparación incentivando el clima innovador desde la base.

### ***Aplicabilidad o socialización***

Se generaliza el procedimiento desarrollado en este estudio a los restantes puestos del CIGET por el mismo grupo de expertos, lo cual proporciona potenciar las competencias laborales como el eslabón primario y fundamental que necesita la organización en aras de poder mantenerse en un mercado versátil y competitivo.

Desde el punto de vista metodológico se aplicó un procedimiento que admite gestionar las competencias laborales en un puesto y que posibilita su aplicación en otros puestos. En el orden práctico se muestran los resultados alcanzados de la investigación realizada que permiten validar la misma.

## **Conclusiones**

- 1. El procedimiento aplicado permitió identificar las competencias laborales, su evaluación sobre la base de los resultados, determinar las brechas de conocimientos y proyectar las acciones de formación necesarias a los ocupantes del puesto Consultor B.***
- 2. Se identificaron los problemas que inciden en la gestión integrada de capital humano de la organización y en el puesto Consultor B.***
- 3. La aplicación del procedimiento permitió alinear las competencias laborales convenientemente con los subprocesos del SGICH, evaluación del desempeño y capacitación y formación en el puesto.***
- 4. Los métodos y técnicas aplicadas en el estudio permitieron en cada etapa del procedimiento lograr los resultados esperados.***

## **Referencias bibliográficas**

- Bermejo Salmon, M. (2015). *Procedimiento Estratégico para alinear las Competencias Laborales a la Organización del Trabajo en TRANSTUR S.A. Santiago de Cuba.* (Tesis inédita de doctorado). Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.
- Bermejo Salmon, M (2017). Alineamiento de las competencias laborales desde un enfoque sistémico. *Retos de la Dirección*, 11(1), pp. 63-64.
- Consejo de Ministros. (18 de febrero, 2013). Decreto Ley No. 252 Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial

- Cubano. Decreto No. 281 Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, 007 Ordinaria. Recuperado de: <http://www.economiasnci.gob.mx/politicacomercial/archivos/Decreto%20281-%202013.pdf>
4. Consejo de Ministros. (2014). Ley 116 Código de Trabajo. Decreto 326 Reglamento del Código de Trabajo. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, 29 Extraordinaria. Recuperado de: <http://www.gacetaoficial.gob.cu>
  5. Partido Comunista de Cuba. (2016). Documentos del VII Congreso del PCC (Tabloide especial). Recuperado de <http://www.cubadebate.cu/wpcontent/uploads/2016/05/Conceptualizacion-Modelo-Economico-Social-CubanoDesarrollo-Socialista.pdf>
  6. Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. (Tercera reproducción). La Habana: Editorial Félix Varela.
  7. Ibarra Almada, A. (1997). Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas. Recuperado de: [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/libmex.pdf#page=35](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/libmex.pdf#page=35)
  8. Mertens, L. (2014). DACUM (Desarrollo de un Currículum) y sus variantes. Recuperado de: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/>
  9. Monroy Malagaldi, D. (2011). *Internacionalización de las IES en México: un estudio por comparación de casos en la participación del Proyecto ALFA*. México: Turning.
  10. Morales Cartaya, A. (2009). *Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Editorial Política.
  11. Suárez Caimary, I. (2015). *Aplicación de un procedimiento con enfoque holístico para las competencias laborales en la gestión integrada de capital humano del Centro de Información y Gestión Tecnológica, Santiago de Cuba*. (Tesis inédita de maestría). Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.
  12. Vargas Zúñiga, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo, CINTERFOR/OIT, Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional.