

La gestión integrada del capital humano por competencias, una necesidad en el contexto empresarial estatal actual

The integrated management of human capital by competences, a necessity in the current state business context

Msc. Isis Leonor Suárez-Caimary^I, isis@megacen.ciges.inf.cu,
<https://orcid.org/0000-0002-6125-3912>;

Dr. C. Marianela Bermejo-Salmon^{II}, marianela@uo.edu.cu,
<https://orcid.org/0000-0001-6217-6480>;

MSc. Francisca Lucía Valle-Pérez^{III}, paca@uo.edu.cu, <https://orcid.org/0000-0003-4037-3947>

^I MEGACEN de Santiago de Cuba; ^{II, III} Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

Resumen

La gestión de capital humano con enfoque de competencias 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 demostrar la necesidad de gestionar el capital humano con enfoque de competencias laborales en las entidades del sistema empresarial estatal cubano; a partir del análisis del comportamiento actual y las causas que lo originan, y las consecuencias que de ellas se derivan de carácter económico, administrativo o gerencial, cultural, histórico y ético que evidencian las insuficiencias de este proceso. Fueron empleados una combinación de métodos teóricos y empíricos en su tratamiento. Como resultado fundamental, se intuye que; sin gestionar al capital humano desde un enfoque de gestión por competencias, resulta difícil lograr su alineamiento con la gestión empresarial desde una posición pre activa y proactiva que permitan alcanzar resultados satisfactorios en los diferentes niveles de actuación.

Palabras clave: competencias laborales, capital humano, sistema empresarial.

Abstract

Human capital management with a competency approach, in Cuba, has modified the management and work performance approach, gradually evolving towards a look of the competent personnel. The objective of this study is to demonstrate the need to manage human capital with a focus on labor competencies in the entities of the Cuban state business system based on the analysis of current behavior, the causes that originate it and the economic, political, cultural, historical and ethical consequences that derive from it. We used the combination of methods and techniques such as: historical-logical, analysis and synthesis, induction-deduction, surveys, expert criteria, among others. The results achieved allow us to present the social impact generated by the absence or insufficient management of human capital with a focus on labor competencies.

Keywords: labor competencies, human capital, business system.

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.

Las empresas de hoy buscan fuentes de ventajas competitivas, difíciles de imitar y sostenibles a largo plazo que les permita sobrevivir en el contexto contemporáneo, caracterizado por la turbulencia, la impredecibilidad, y finalmente, la complejidad. La tecnología y la información están al alcance de todos; y el hombre representa un factor que distingue una organización de otra, por lo que gestionarlo de forma sistemática, estratégica e integrada desde un enfoque de competencias constituye más que un reto, una necesidad imprescindible a lograr.

“La gestión por competencias adquiere importancia en aquellas organizaciones que visualizan al aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo. Es una posibilidad de distinguirse en los mercados y/o servicios a prestar, como también una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo del personal” (Mertens, 2005).

El enfoque de competencias surge, principalmente a raíz de las transformaciones técnico-productivas ocurridas en la década de los ochenta, que provocó que las empresas buscaran niveles más elevados de desarrollo en su capital humano, debido a lo que la globalización ha causado por el libre flujo de la información, la realización de nuevas maneras de trabajar, de gestionar procesos, de dirigir los mismos y a las organizaciones, aparejados con los adelantos científicos y técnicos.

Varias tendencias económicas y demográficas derivadas del proceso de globalización están causando un gran impacto en este proceso. Estas tendencias y los cambios experimentados al respecto hacen que las organizaciones se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos donde la gestión por competencias constituye un factor de peso que rebasa los límites de las entidades y adquiere una relevancia social. Los hechos que al respecto se tienen han dejado de tener solo notabilidad local y han pasado a tener como referencia al mundo. Los problemas de la empresa dejan de ser de sí mismas, para asumirse

como problemas sociales. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

En Cuba y 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 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (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, 12).

Las políticas y normas jurídicas y técnicas cubanas al respecto promueven el tránsito 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 sea competente para responder a las necesidades puntuales y diferentes de los clientes con dinamismo, responsabilidad y comprometimiento.

Lo expuesto anteriormente permite confirmar que; gestionar al capital humano de forma sistemática, estratégica e integrada desde un enfoque de competencias: Es una necesidad urgente si se quieren lograr resultados eficientes y eficaces en el sistema empresarial estatal cubano, para ello es imprescindible contar con un capital humano comprometido y competente para cumplir con el llamado del Partido y la Revolución en la actualidad y con el llamado del presidente Díaz-Canel (Balance del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, enero 2020) que expresó: **“es necesario hacer una mejor gestión de los recursos humanos en cada entidad”**.

Lo antes expuesto argumenta la pertinencia e importancia de esta investigación cuyo objetivo es demostrar la necesidad de la gestión del capital humano con enfoque de competencias laborales en las entidades del sistema empresarial estatal cubano a partir del análisis del comportamiento actual, las causas que la originan y las consecuencias que de ellas se derivan de carácter económico, administrativo, cultural, histórico y ético.

Fundamentación teórica

Se centra esencialmente en la identificación y presentación de los referentes consultados que constituyen el soporte teórico de la investigación y a la vez fundamentan la temática propuesta.

Muchos son los estudiosos que a través de sus investigaciones han fundamentado la importancia de gestionar el capital humano por competencias laborales en el sector empresarial para el logro de los resultados previstos, al respecto López Salazar (2017) afirma: “El capital humano es uno de los grupos de interés en los que las empresas deben apoyar y favorecer su desarrollo profesional y personal, pues son ellos la base del crecimiento empresarial y del posicionamiento”.

Lo expuesto anteriormente es coherente con lo que plantea Calzado Díaz (2017):

la búsqueda permanente de un sistema empresarial constituido por entidades eficientes, bien organizadas y eficaces es un desafío permanente para los profesionales vinculados al desempeño de las organizaciones; con mayor énfasis en el contexto cubano si se tiene en cuenta que la baja eficiencia es uno de los factores que en el orden interno caracteriza a la economía.

Entre destacados estudiosos y empresarios de éxito existe consenso en que la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo XXI, no radicará en los recursos materiales, ni en específico en los recursos energéticos, como tampoco en los recursos financieros, ni tan siquiera en la tecnología: “ la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio, definitivamente, radicará en el nivel de formación y gestión del talento humano o de los recursos humanos ” (Cuesta 2019).

En Cuba existe un marco jurídico y técnico que regula el proceso empresarial con base en la importancia de la gestión de los recursos humanos para lograr eficiencia y eficacia en los resultados obtenidos; entre los principales referentes se encuentran:

La Constitución de la República de Cuba, artículo 65: Toda persona tiene derecho a que su trabajo se remunere en función de la calidad y cantidad, expresión del principio de distribución socialista “de cada cual, según su capacidad, a cada cual según su trabajo”, de

lo cual infiere la voluntad de la política del país a que se evalúe y retribuya el resultado del trabajo monetariamente en función de las competencias laborales de cada trabajador.

Los lineamientos de la política económica y social del Partido Comunista de Cuba actualizados en el 7mo Congreso (2016), para el periodo 2016-2021: 11, 24, 104, 142, 145 y 146.

El Decreto Ley No. 252 y su reglamento, el Decreto 281 (Cuba. Consejo de Estado, Consejo de Ministros, 2007) ambos actualizados y concordados en el 2018 para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, donde incluye entre los sistemas que lo componen, el Sistema de Gestión del Capital Humano con enfoque de competencias laborales.

La Ley 116 que establece el Código de Trabajo y su Reglamento en el Decreto 326 (Cuba. Consejo de Estado. Consejo de Ministros, 2014), donde el país actualiza su legislación laboral con el objetivo de elevar la eficiencia del trabajo, ratificándose el principio de la idoneidad demostrada (competencias laborales) para determinar la incorporación al empleo, la permanencia en el cargo, la promoción en el trabajo y la capacitación.

La resolución 60 Normas del Sistema de Control Interno (Cuba. Contraloría General de la República, 2011) en el componente Ambiente de Control inciso c) se plantea:

“La idoneidad demostrada del personal es un elemento esencial a tener en cuenta para garantizar la efectividad del Sistema de Control Interno, lo cual facilita el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo”.

Durante el año 2019 fueron aprobadas 28 nuevas medidas para continuar avanzando en el perfeccionamiento de la empresa estatal socialista. El presidente de la República de Cuba, Miguel Díaz-Canel Bermúdez (Consejo de Ministros, noviembre 2019) enfatizaba:

“... buscar más eficiencia con los recursos que tenemos, a nivel de taller, de la fábrica, allí donde están los procesos productivos fundamentales y trabajar entonces con todas las ideas y alternativas posibles”.

La NC ISO 9001: 2015 Sistema de Gestión de la Calidad- Requisitos, apartado 7.2 Competencias. El objetivo de este apartado es que la organización se asegure que las personas

posean las competencias requeridas para los puestos o actividades y puedan lograr la conformidad de los productos y servicios o la satisfacción del cliente.

La NC ISO 10018: 2016, Gestión de la calidad – Directrices para la participación activa y la competencia de las personas, esta norma se enfoca en la importancia del personal y sus competencias en la gestión de la calidad.

Métodos

Se propone por las autoras una metodología conformada por tres fases, caracterizadas de la forma siguiente:

Fase I: Punto de partida de la investigación y su soporte teórico:

Se identifican los referentes jurídicos y técnicos que avalan la investigación tal y como se mostró en la sección anterior sobre la base de una revisión documental exhaustiva y actualizada, para lo cual se realizó el análisis y síntesis de los momentos principales que caracterizan cada referente. En igual medida se procedió a la presentación de cada referente seleccionado desde su evolución histórica y un tratamiento lógico de sus contenidos.

Lo antes expuesto permitió inducir determinadas situaciones que conllevaron a deducir la necesaria utilización de normas, legislaciones, resoluciones, entre otros documentos vinculados con la gestión empresarial y de capital humano en su interrelación desde lo jurídico y técnico.

Fase II: Tratamiento de los problemas detectados:

Se procedió al análisis de cada problemática desde su comportamiento actual, las causas que la originan y las consecuencias que de ellas se derivan de carácter económico, político, cultural, histórico y ético.

Para ello se diseñaron y aplicaron encuestas, se entrevistaron además a cuadros y trabajadores, todo lo cual sirvió de base para diagnosticar el grado de implementación e implantación de la gestión del capital humano por competencias laborales en empresas del territorio.

Por las autoras; deberse al cumplimiento del código de ética del perfil objeto de estudio, no se cuantifican las empresas del territorio que sirvieron de base para el presente estudio, sino esencialmente se cualifican los resultados en los términos antes referenciados.

El sistema empresarial estatal cubano (OSDE, Empresa y UEB), se encuentra en constante transformación en el orden político, social, económico financiero y cultural, en la búsqueda permanente de eficiencia con el empleo racional de los recursos materiales, humanos, financieros, energéticos, naturales y en tal sentido se transita por la implementación del nuevo modelo económico y social cubano.

El trabajo se realizó en empresas y UEB del territorio Santiago de Cuba.

Fase III: Propuestas de acciones:

Se sugieren diversas acciones como una compilación de las herramientas utilizadas.

Resultados y discusión

Los resultados logrados con el despliegue de la metodología propuesta se enmarcan en el desarrollo del contenido de cada una de las fases antes citadas.

Fase I: Punto de partida de la investigación y su soporte teórico:

Se reseña tal y como se refleja en los referentes planteados en la fundamentación teórica.

Fase II: Tratamiento de los problemas detectados:

Seguidamente se expresan los resultados del análisis realizado como antes se citó en empresas y UEB del territorio, respecto al comportamiento actual de la gestión del capital humano con enfoque de competencias laborales, las causas que la originan y las consecuencias que de ellas se derivan.

Los resultados alcanzados permiten inferir la naturaleza de las problemáticas inherentes enmarcadas en su carácter económico, administrativo, cultural, histórico y ético.

Carácter Económico

Comportamiento actual

Se manifiesta el incumplimiento de algunos indicadores económicos establecidos e ineficiencias en el uso racional de los recursos humanos, tecnológicos, financieros, naturales y energéticos, como resultado entre otras causas de las incongruencias entre los rendimientos obtenidos por el personal y sus competencias laborales.

Causas

No correspondencia entre los resultados del trabajo y las competencias laborales necesarias para el cumplimiento de las funciones de cada puesto de trabajo.

Inadecuada aplicación de la política salarial que no considera en su núcleo las diferencias individuales del personal expresadas a través de los resultados atribuibles en lo fundamental a sus competencias.

Práctica de una conducta económica que no propicia los niveles de eficiencia y eficacia planificados.

Consecuencias

Incumplimiento de los planes de ventas o ingresos.

Salarios que no se corresponden con los resultados individuales de cada trabajador.

Decrecimiento de la eficiencia, la eficacia económica y la productividad del trabajo.

Deterioro de los indicadores económicos, tales como: aumento de los costos, disminución de la productividad del trabajo, insuficiente capital de trabajo, disminución de las utilidades.

Carácter Administrativo

Comportamiento actual

Entre los documentos emanados del VII Congreso del PCC se encuentra la Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista y en el Capítulo 4: La Política Social, de este se plantea:

“La consolidación y desarrollo sostenible solo es posible a partir de preservar los valores (en especial los éticos, políticos y culturales) y el aumento de la productividad, de modo que se incremente la riqueza para su justa distribución”.

Sin embargo, se manifiestan contradicciones en algunos directivos que amparados en la autoridad que poseen no realizan una justa distribución de las riquezas creadas, en correspondencia con el aporte concreto de cada trabajador a los resultados integrales de la empresa, incidiendo esta conducta negativamente en la capacidad de progreso y prosperidad del trabajador y su familia.

Causas

Existencia de líderes con insuficiente sentido creativo en su política de dirección que manifiestan una conducta que no resulta ser ni empática ni asertiva en el desempeño de sus funciones predominando estilos y métodos burocráticos y autocráticos de trabajo.

Inestabilidad de los directivos en los puestos clave de dirección, por hechos de corrupción, por falta de sistematicidad, control y supervisión.

Los cuadros en muchas ocasiones no son considerados como líderes y no pueden influir en el personal para el cumplimiento de la misión y objetivos de la organización.

Insuficientes acciones de preparación y capacitación de los cuadros.

Consecuencias

Los trabajadores no se sienten comprometidos con sus directivos en la búsqueda de soluciones a los problemas existentes.

División extrema del trabajo o perfiles de cargos estrechos.

Estancamiento de la iniciativa y motivación por el trabajo que provocan un clima laboral inadecuado.

Desmotivación, insatisfacción y fluctuación de los trabajadores más competentes.

Carácter Cultural

Comportamiento actual

No todas las empresas son portadoras de una cultura organizacional sólida que propicie la integración de los procesos de gestión en estrecha relación con las estrategias, políticas, objetivos y metas de la organización donde las competencias constituyen el factor por excelencia en el tratamiento de estos.

Causas

Falta de identidad organizacional y humanismo consolidado como valores que integran la cultura organizacional.

La no cuantificación y cualificación del nivel de preparación (calificación, competencias) de los recursos humanos y la insuficiente gestión del mismo en las condiciones actuales.

Ausencia de la madurez teórico-práctica de los beneficios acarreados por la aplicación del enfoque de competencias.

Carencia en los directivos de un pensamiento y conducta que permite concebir al trabajador con un sentido creativo, poseedores de alto nivel conceptual y de capacidades, habilidades y motivaciones que hacen viables un adecuado desempeño.

Consecuencias

Insuficiente claridad de qué se espera de cada trabajador, es decir: qué competencias y qué resultados.

Imposibilidad de evaluar como corresponde al potencial humano a corto, mediano y largo plazo.

No identificación o identificación no precisa de una cultura de trabajo que perfile el perfeccionamiento de las tareas.

No correspondencia de la gestión de los recursos humanos con la estrategia de la empresa lo que disminuye la capacidad de respuesta ante las nuevas exigencias de los clientes y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Carácter Ético

Comportamiento actual

Existe incoherencia entre la cultura organizacional y la expresión de los valores subyacentes que esta debe promover, que se exteriorizan en la existencia de anti valores tales como: la manifestación de corrupción y falta de honestidad en los procesos de reclutamiento y selección del personal, evaluación del desempeño, el tratamiento laboral y la retribución salarial individual en función de los resultados.

Causas

Inobservancia de las normas jurídicas entre las que se encuentra la Ley 116 Código de trabajo, que establece los procedimientos que deben realizar las organizaciones para el cumplimiento de los procesos antes relacionados.

Los mecanismos utilizados para el proceso de reclutamiento y selección no se centran en políticas y acciones que propendan la ejecución de este proceso sobre la base de las competencias laborales que debe reunir el personal; sino sobre anti valores que se realzan en un mercado cada vez más competitivo.

Esquematismos y centralización de los procesos de evaluación del desempeño, el tratamiento laboral y la retribución salarial individual que afecta la transparencia y creatividad con ausencia del necesario vínculo entre las necesidades reales de la organización y las imputables a cada individuo.

Inestabilidad del proceso “Revisión de la Dirección” para la mejora continua establecido en la resolución 60/ 2011 y en la NC ISO 9001 del 2015 que permite la retroalimentación continua para la toma de decisiones con carácter preventivo y proactivo.

Insuficiencias en el reconocimiento y aplicación de las diferencias individuales (estimulación moral) que no permiten la motivación y satisfacción del personal y que atentan en el logro de su mejor desempeño.

Consecuencias

Insatisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes con las producciones o servicios contratados.

Poca estabilidad en los cuadros y directivos por la inobservancia de las legislaciones vigentes.

Rendimientos ineficientes que provocan desempeños laborales no satisfactorios y por consecuencia disminución de la productividad, eficacia y eficiencia.

Falta de incentivo para el trabajo, desmotivación e insatisfacción laboral que provoca desfavorables índices de fluctuación laboral.

Carácter Histórico

Comportamiento actual

Existencia de calificadoros de cargo que no se corresponden con las transformaciones que demanda el enfoque de competencias, así como, directivos que se resisten al cambio de paradigmas, con concepciones y prácticas obsoletas que constituyen obstáculos en la gestión del capital humano por competencias.

Causas

No diferenciación en los calificadoros de cargo en correspondencia al aporte e importancia de la actividad que se ejecuta.

Perfil de trabajo estrecho que limita el desarrollo de las competencias del personal y resta el carácter proactivo de la función de los recursos humanos al carecer de su preparación integral.

No se potencia la innovación y su generalización utilizando los incentivos necesarios que provoquen adquisición y transferencia de conocimientos como componente esencial del incremento de la eficiencia económica, la competitividad de las producciones y el cambio tecnológico que demanda el país.

Consecuencias

Pérdida de talentos humanos.

No se logra en ocasiones adecuada interacción entre la generación de nuevo conocimiento y la producción de bienes o servicios en función de la integración de los resultados.

Los sistemas de innovación empresariales no juegan un papel clave para elevar el impacto de las competencias y la calificación en el desarrollo económico y social del país.

Fase III: Propuestas de acciones:

La utilización de las herramientas antes citadas permitió discurrir una propuesta de acciones como forma de contribuir a revertir las problemáticas abordadas:

Exigir y controlar la implementación e implantación de la gestión integrada del capital humano con enfoque de competencias laborales en las organizaciones a partir de las normas jurídicas y técnicas vigentes.

Definir los perfiles de competencia para cada cargo y que cada trabajador conozca sus tareas o funciones, reflejando su cumplimiento en las evaluaciones de desempeño tal y como se establece en la Ley 116 Código de Trabajo y en la Resolución 60 del Control Interno.

Capacitar y formar a los cuadros, directivos, así como especialistas y técnicos encargados de gestionar los recursos humanos en las políticas, legislaciones y normativas vigentes para esta actividad e instrumentar mecanismos que permitan evaluar el impacto de las acciones de aprendizaje recibidas.

Garantizar en las empresas un ambiente que permita la transferencia de conocimientos expresados a través de las competencias en los procesos de innovación, propiciando que estos sean un componente esencial en las estrategias del sistema empresarial.

Propiciar la capacitación y el aprendizaje del capital humano, de hecho, existe una reconocida relación entre la capacidad de generación de conocimientos y de la innovación de un país, y su crecimiento y desarrollo económico y social.

Conclusiones

- 1. El desarrollo del presente trabajo permitió llegar a las siguientes conclusiones:*
- 2. El comportamiento, las causas y consecuencias de la temática planteada revelan diferentes formas de manifestarse, pero se aprecia como aspecto común de las mismas; las insuficiencias en gestionar al capital humano desde un enfoque de competencias en el contexto organizacional en su expresión presente y su consabido impacto social.*
- 3. El trabajo y análisis realizado permitió percibir que resulta necesario una filosofía única, en el modo de pensar y actuar de todo el personal implicado en el proceso de gestión de las competencias laborales, que debe ser portadora de un enfoque situacional, proactiva e integral.*
- 4. Sin permear a las entidades de los elementos básicos: de cómo gestionar al capital humano desde un enfoque de gestión por competencias, resulta difícil lograr su alineamiento con la gestión empresarial desde una posición preactiva y proactiva que permitan alcanzar resultados satisfactorios en los diferentes niveles de actuación asegurando así; la sostenibilidad del desarrollo económico y social, propiciando además el crecimiento de la productividad del trabajo que tanto necesita el país.*

Referencias bibliográficas

1. Calzado Díaz, Y. (2017). *La gestión de capital humano en empresas del sector biotecnológico cubano*. Revista Ingeniería Industrial, Vol. 38, No 1, versión On-line ISSN 1815-59361.
2. Cuba. Consejo de Estado. 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>
3. Cuba. Consejo de Estado. Constitución de la República de Cuba. Recuperado de <http://media.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2019/01/Constitucion-Cuba-2019.pdf>
4. Cuba. Oficina Nacional de Normalización (2015). Norma cubana ISO 9001: 2015, Sistema de Gestión de la Calidad-Requisitos con orientación para su uso. La Habana, Cuba.
5. Cuba. Oficina Nacional de Normalización (2015). Norma cubana ISO 10018: 2015, Gestión de la calidad. Directrices para la participación activa y la competencia de las personas. La Habana, Cuba.
6. Cuba. Consejo de Estado. 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>
7. Cuba. Partido Comunista de Cuba [PCC]. (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>
8. Cuba. Contraloría General de la República. (2011). Resolución 60 Normas del Sistema de Control Interno. Recuperado de <http://www.fgr.gob.cu/sites/default/files/Resolucion%2060.pdf>
9. Cuesta Santos, A. (2019). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (Quinta edición). Revista Anales de la Academia de Ciencias de Cuba, Vol. 9, No. 3 pp 193-196. ISSN 2304-0106.
10. López Salazar, A. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. Revista de Contabilidad, Vol. 20, No 1. ISSN: 1138-4891.
11. Mertens, L. (2005). *Prólogo. Un modelo general de gestión por competencias*. ISBN 9562844323. RIL Editores. Recuperado de https://books.google.com.cu/books?id=gTX24ti91ygC&hl=es&source=gbs_navlinks_s
12. Morales Cartaya, A. (2009). Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana, La Habana: Editorial Política.