

# El perfil por competencias laborales del cargo del profesor de PREGER

MSC. ANA M. JUNCO CAMPOS

*Investigadora Auxiliar, División Gestión Empresarial. CIMAB  
anam@cimab.transnet.cu*

LIC. IVETT GARCÍA FIGUEREDO

*Secretaria docente  
PREGER*

**Palabras Clave:** SIGCH, Gestión por competencias, perfil del cargo, profesor.

**Keywords:** SIGCH, Management by competencies, profile of the position, professor.



## Resumen

El presente artículo expone los resultados del diseño del perfil de competencias laborales del cargo de profesor de PREGER. Su pertinencia está dada por su correspondencia con el proceso de actualización del modelo económico socialista cubano en construcción. Se determinó seguir el enfoque de gestión por competencias para elaborar el perfil del cargo porque se ha demostrado que al tributar al perfeccionamiento del sistema integrado de capital humano de las organizaciones (NC 3000-2007) posibilita su alineamiento en función de las demandas del entorno relevante, como requiere la entidad objeto de estudio de esta investigación, el Centro de Preparación Gerencial, PREGER, institución educativa *sui generis* en el contexto cubano por las altas pautas de desempeño que la moviliza estratégicamente, a

saber: el sistema de gestión de la calidad certificado con las normas ISO 9001-2008.

Dichas pretensiones científicas conllevaron el uso de un abanico de métodos y técnicas propias de las ciencias sociales tales como cuestionario, entrevistas, dinámicas grupales, método Delphi, entre otros. La metodología seguida combina los métodos cualitativos y cuantitativos que posibilitan una mejor integración de la información.

Como resultado del trabajo se obtuvo el perfil de competencias laborales del cargo de profesor de PREGER.

Cumplir con dicho objetivo permitirá a la alta dirección de PREGER contar con una herramienta de gestión de los recursos humanos para la toma de decisiones que permita la adecuada orientación estratégica de la Organización en su entorno social relevante.

## Abstract

*The present article shows the results of the design of labor competencies profile of the position of professor of PREGER. Its relevance is given by its correspondence with the process of updating the Cuban socialist economic model under construction. It was determined to follow the competency management approach in order to prepare the position profile because it has shown that when passing information to the improvement of the integrated system of human capital of organizations (NC 3000-2007), it is possible its alignment according to the demands of the relevant environment, as it is required by the entity under study in this research, the Management Training Center, PREGER, *sui generis* educational institution in the Cuban context for the high performance standards that it mobilizes stra-*

*tegically, namely: the certified quality management system according to the ISO 9001-2008 standards.*

*These scientific claims led to the use of a range of own methods and techniques of the social sciences such as questionnaire, interviews, group dynamics, Delphi method, among others. The methodology followed combines the qualitative and quantitative methods that enable a better integration of information. As a result of the work, it was obtained the profile of labor competences for the position of Professor of PREGER. Fulfilling this objective will allow PREGER's directives to have a human resources management tool for decision-making that allows the strategic adequate orientation of the Organization in its relevant social environment.*

## Introducción

En la práctica gerencial moderna prima el pensamiento de que lo único permanente en la gestión de las organizaciones es el cambio, insertado este en un mundo en proceso de transformación constante donde las organizaciones están a la búsqueda de nuevos conceptos, enfoques, estrategias, modelos y paradigmas para hacer frente a las demandas actuales y los desafíos futuros ( Andrade,2005).

Lo anterior supone la necesidad de contar con personal preparado y con el máximo de ajuste de sus capacidades y habilidades a las exigencias del puesto, con el fin de tener una

institución de calidad y con la disposición del colectivo al logro de los objetivos de la misma.

Es por ello que se favorece que las entidades desarrollen la Gestión por Competencias. Su aplicación permite un nuevo estilo de dirección, en el cual es importante el factor humano; fundamentándose en el juicio que ofrece la organización sobre el enfoque del tributo que hacen las personas a la misma, marcando las diferencias competitivas.

En tal sentido la determinación de las competencias laborales, donde no sólo se incluyan conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer); sino también actitudes,



valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer), resulta un elemento decisivo en la eficacia, eficiencia y competitividad empresarial (Cejas, 2006 y Cuesta, 2003).

Un aporte significativo para la diseminación del conocimiento en el país sobre la gestión por competencias fue sin dudas la tesis de doctorado «Contribución para un modelo cubano de gestión integrado de los recursos humanos», defendida en 2006 por el entonces Ministro de Trabajo y Seguridad Social, compañero Morales Cartaya. Paralelamente la Oficina Nacional de Normalización, a través de los Comités Técnicos de Normalización, elabora las normas cubanas 3000-3002/2007 «Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano», la cual constituye la base normativa para la implementación de un sistema de gestión integrado de capital humano (Morales, 2009).

En Cuba no son muchas las empresas que han logrado la implementación del SIGCH, pero, en cambio, si se han producido múltiples investigaciones aplicadas (a nivel de proyectos de investigación, tesis de maestría y doctorados) para lograr la implementación del SIGCH desde la perspectiva ingenieril y también desde la ciencias psicológicas. Para que las organizaciones diseñen y apliquen un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, SGICH, sobre la base de la mejora continua del desempeño laboral, este debe estar asociado con la estrategia de la organización (Carmenate y Junco, 2008).

La Unidad Presupuestada de Preparación Gerencial, PREGER, escuela ramal del Ministerio del Transporte, Mitrans, tiene la misión de: *Brindar servicios de capacitación y consultoría, orientados a la mejora continua de las competencias requeridas por las organizaciones, caracterizados por su pertinencia, actualidad y aplicabilidad, a fin de propiciar un desempeño exitoso de los recursos humanos implicados en las operaciones del transporte y actividades conexas en Cuba y otros países.*

En el diagnóstico realizado en la Entidad durante el ejercicio empresarial de 2013 se identificó «la carencia de una estrategia de desarrollo integral del personal docente, que potencie la superación continua, su participación en la investigación y la elevación de su categoría docente y científica» (Anido, 2013). De lo expresado se deriva la importancia y necesidad de contar con el perfil del cargo por competencias laborales del profesor como factor clave para el cumplimiento de su misión.

Sobre la base de los antecedentes ilustrados se formula el problema científico de la investigación de la siguiente manera: ¿Cuál es el perfil de competencias adecuado a las exigencias del puesto de profesor de PREGER? Definiéndose como Objetivo General: Elaborar el perfil de competencias laborales del cargo de profesor de PREGER.

## Materiales y métodos

El trabajo responde a una investigación de tipo descriptiva, en la que se caracterizan las competencias requeridas para el desempeño del puesto objeto de análisis. Se utiliza una metodología mixta, ya que se hace una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas con el objetivo de obtener la mayor cantidad de información posible y una mejor integración de los resultados. El tipo de diseño es no experimental y de corte transversal, ya que no se tuvo la intención de manipular las variables, sino se observaron tal y como se dan en el contexto natural y la toma de información se realizó en un momento dado.

Se trabajó con una muestra no probabilística, intencional u opinática, porque la selección de los elementos es sobre la base de criterios o juicios del investigador.

Teniendo en cuenta el objetivo general de la investigación, se decidió trabajar con 15 sujetos de la población de la Subdirección Docente Metodológica de PREGER conformado por Profesores, Metodólogo, Jefes de Departamentos Docentes y Subdirector Docente Metodológico, quienes fungieron como expertos para la definición de las competencias y sus dimensiones (Tabla 1).

**Tabla 1. Conformación de la muestra.**

Cargo	Cantidad	Del total (%)
Profesores	9	60
Metodólogo	1	7
Jefes departamentos docente	4	26
Subdirector Docente	1	7
Total	15	

Concierne señalar que los sujetos que se desempeñan como jefes de departamentos y subdirector docente también asumen el rol de profesor.

Se emplean diferentes técnicas que forman parte de los métodos teóricos, los empíricos y los estadísticos propios del método científico, los que, en la práctica de la investigación, se usan de manera interrelacionados, entre ellos cuentan:

- **Observación:** La observación directa está presente en todo el proceso y se utiliza en la investigación con el objetivo de tener una perspectiva general de las condiciones de trabajo, tanto de la organización como las del puesto estudiado; así como obtener vivencias particulares, que permitan establecer juicios críticos para afirmar las conclusiones de la investigación.
- **Análisis de documentos:** El análisis de contenido se utiliza como método fundamental para la obtención de información, normas, procedimientos de la organización, tareas que puedan surgir y en la medida en que se analizan los documentos; se determina utilizar métodos complementarios. El estudio realizado llevó a la revisión de documentos y fuentes bibliográficas clásicas y actualizadas, que constituyen la base de la investigación.
- **Dinámica grupal:** Se empleó fundamentalmente para realizar el taller de capacitación sobre competencias y además determinar las dimensiones por cada una de ellas, identificadas por los expertos en el método *Delphi*.
- **Método Delphi:** El método permite maximizar las ventajas que presentan otros métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Aprovecha la concordancia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de todo grupo para obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos.
- **Cuestionario:** Destinado a obtener respuesta a las preguntas previamente elaboradas, que son significativas para la investigación social y se aplica al universo o una muestra, utilizando para ello un formulario impreso, que los individuos responden por sí mismo. En la investigación se empleó el cuestionario de análisis del puesto que indaga sobre las condiciones del cargo.

- **Entrevista:** Esta técnica fue utilizada para obtener información de los demás elementos del diseño del perfil de competencias, así como corroborar la información obtenida en la revisión de documentos y los resultados obtenidos del cuestionario aplicado, estableciéndose relaciones interpersonales entre el investigador y el entrevistado. En este caso se utilizó la entrevista individual (semi-estructurada) lo que permitió recoger la información necesaria y específica inherente con respecto a lo que se está estudiando.
- **Entrevista de Incidentes críticos:** La investigación posibilitó la identificación de competencias y dimensiones al ubicar al sujeto en una situación práctica de su actividad laboral, solicitándole que exponga durante la misma sus sentimientos, ideas y pensamientos. El entrevistado expone la experiencia tal y como acontece; permitiéndole al investigador realizar un análisis profundo de la entrevista; logrando así identificar y corroborar con este método las competencias requeridas para el desempeño del puesto de profesor.

## Resultados

Las competencias que definen el perfil del cargo de profesor se relacionan con:

1. Habilidad pedagógica: Capacidad del profesor para utilizar la teoría y práctica pedagógicas en los procesos docentes de transformación de los estudiantes.
2. Desarrollo personal y profesional: Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia, de la de otros o de lo que se realiza en el entorno. Buscar herramientas, medios o motivos para estar al día y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo y transmitir a los colaboradores y alumnos la cultura del aprendizaje continuo.
3. Comunicación efectiva: Capacidad para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que le comuniquen, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.
4. Compromiso con las políticas y valores de la entidad: Implementación con las normas y pautas trazadas en la organización.
5. Sensibilidad Organizacional: Capacidad para percibir el impacto y las implicaciones de actividades y decisiones en la organización.

La triangulación de los datos a partir de los resultados derivados de las técnicas e instrumentos aplicados y el análisis realizado posibilitó definir el perfil del puesto por competencias del cargo de profesor en PREGER. En su diseño se consideraron los aspectos más relevantes que exige el puesto, según el grado de significación en relación con el papel que juega en la organización. A continuación se presenta el perfil del cargo.

## Perfil del cargo del Profesor de PREGER

### 1. Información sobre el cargo

Denominación del cargo: Profesor

Área la que pertenece: Subdirección Docente

Grupo Escala: X (Resolución 67)

Salario Escala: Transita desde \$ 325.00 hasta \$ 375.00 pesos

Misión del cargo: Conducir el proceso docente

Funciones general:

- Aplicar adecuadamente los métodos y medios de enseñanza.

- Aplicar cuando corresponda conocimientos sobre metodología de la investigación pedagógica, psicológica así como de mercado.
- Demostrar conocimientos técnicos, teóricos, prácticos y pedagógicos para impartir al nivel de preparación que se necesite.
- Participar en publicaciones y/o trabajos investigativos.
- Mantener alto grado de superación individual.
- Desarrollar clases demostrativas cuando se requiera.
- Hacer uso adecuado de la comunicación y manejo grupal.
- Profundizar en el dominio de la gestión empresarial del Transporte.
- Aplicar en las clases conocimientos y habilidades de computación.
- Elaborar y aplicar la evaluación académica de los contenidos impartidos.
- Completar las actas de asistencia y evaluación académica, garantizando su entrega a Secretaría en el tiempo establecido.
- Impartir clases con integralidad y actualización acorde a las exigencias del proceso docente.
- Participar en las reuniones de departamento, Claustros, Consejo técnico u otras actividades docentes cuando se programen.
- Participar en visitas a clases de otros profesores cuando se solicite.
- Participar activamente en eventos científicos, fórum y otros.
- Informar a los Técnicos en Gestión Comercial, las solicitudes de clientes que conozca.
- Solicitar al Metodólogo que atiende el proceso docente las necesidades de medios audiovisuales u otros para el desarrollo de sus clases.
- Diseñar programas y presentarlo al departamento para su revisión.
- Velar por el cumplimiento del reglamento interno de PREGER, incidiendo de forma directa en sus alumnos.
- Aplicar técnicas e instrumentos de medición a los estudiantes sobre la calidad del proceso docente, cuando proceda.
- Conocimientos del control interno.
- Cumplir con lo establecido en el SGC.

### 2. Requisitos o exigencias del cargo

Nivel de Escolaridad: Superior. Con conocimientos complementarios de sistema empresarial, usos de las Tics, Andragogía, Regulaciones vigentes en el país.

Experiencia previa: Al menos cinco años como profesor en la práctica diaria, metodólogo o especialista del sistema empresarial.

Experiencia para desempeñar con éxito las funciones del puesto: No menos de 5 años.

Relación con otros cargos:

- Con Secretaría Docente, Jefes de Departamento, Sub Dirección Docente dentro de la organización para informar, solicitar información, recibir orientaciones, e intercambiar resultados.
- Con otros profesores dentro de la entidad para solicitar información, recibir orientaciones, e intercambiar resultados.

Requisitos físicos: Contar con buena salud física y mental.  
Responsabilidad:

- Cumplir el programa de estudio aprobado
- Evaluar los contenidos impartidos según corresponda.
- Entregar las Actas de asistencia y calificaciones a Secretaría docente en el tiempo establecido
- Definir en la fecha establecida los documentos, incluidos en el máster, para su reproducción.
- Entregar para su instalación al Técnico en ciencias informáticas la información en soporte digital (multimedia, software y otros) que utilizará en clases
- Coordinar con el Metodólogo (12) los medios necesarios para impartir la clase
- Garantizar la calidad de las presentaciones electrónicas en cuanto a los requisitos establecidos para su proyección
- Entregar a Secretaría docente el original de los exámenes para su reproducción
- Poseer una adecuada preparación para impartir con calidad los cursos asignados

### **3. Condiciones de trabajo:**

Ambiente de trabajo: Local de trabajo con la privacidad necesaria para desarrollar reuniones, intercambios y contactos de trabajo. Buena iluminación y climatización por la necesidad sostenida de utilización de la vista durante la lectura, análisis, elaboración de informes y documentos para la preparación de los temas a impartir. El mobiliario con adecuado confort.

Esfuerzo: El esfuerzo que más exige el puesto es mental dada la elevada actividad intelectual.

Equipos y materiales: Medios de cómputos, material de oficina, acceso a internet, pizarra, plumones, bibliografía actualizada.

Riesgos y afectaciones a que se expone:

- Tensión nerviosa y estrés
- La permanencia en la posición sentado puede provocar lesiones en la columna vertebral (cervical, sacro lumbar, etc.).
- Pérdida de visión debido al tiempo de permanencia frente a la computadora.

Régimen de trabajo: El horario de trabajo es de 8 horas, de 8:00am a 4:30pm, de lunes a viernes). Con frecuencia, requiere trabajar por la noche y los fines de semana.

Régimen de pausas: Están establecidos 30 minutos de almuerzo en un espacio de tiempo de 12:00pm a 12:30pm.

Otros ingresos: Existe estimulación en CUC y sistema de pago por resultados en MN.

### **4. Competencias. Las características se detallan en las Tablas 2, 3, 4, 5 y 6.**

### **Discusión**

La realización de la investigación constituye una necesidad para el Centro de Preparación Gerencial (PREGER) como institución capacitadora, ya que es de alta significación para el cumplimiento de su misión y estrategia corporativa

**Tabla 2. Competencia de habilidad pedagógica**

Dimensiones	Descriptivos comportamentales	Nivel exigencia				
		3: muy alto, 0: no exigido	3	2	1	0
Conocimientos técnicos relacionados con la docencia	Muestra dominio de la temática que imparte (Dirección, Comercial, Jurídico, Informática, Recursos humanos, Contabilidad y Finanzas, Inglés).	X				
	Domina los aspectos esenciales relacionados con Pedagogía, Psicología, Andragogía.		X			
	Conoce de computación y del software que se utilizan en la actividad docente.			X		
Trabajo en equipo y cooperación	Ayuda y coopera con el resto de los profesores.			X		
	Colabora a establecer ambientes de respeto y aceptación mutua con sus compañeros.				X	
	Favorece a crear una atmósfera de cooperación, cohesión y motivación entre los miembros del grupo para la obtención de los resultados del trabajo.					X
Utilización de las TIC	Domina las destrezas necesarias para el uso de las TIC's (manuales, cognitivas, etc.).				X	
	Está actualizado en cuanto al uso y manejo de los equipos, insumos y dispositivos varios relativos a las TIC's que le son accesibles.					X
	Se preocupa por incorporar e introducir con inmediatez cualquier cambio respecto a las tecnologías que maneja.					X
Planificación y Organización	Planifica y organiza el trabajo en función de las prioridades y objetivos a alcanzar.					X
	Determina de forma eficaz fases, etapas y metas para la consecución de los objetivos.					X
	Desarrolla planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.					X

**Tabla 3. Competencia de desarrollo personal y profesional.**

Dimensiones	Descriptivos comportamentales	Nivel exigencia 3: muy alto 0: no exigido			
		3	2	1	0
Interés por aprender	Mantiene una actitud permanente de aprendizaje y espíritu investigativo.	X			
	Se mantiene actualizado sobre la temática que imparte, documentos y legislaciones relacionados con el desarrollo empresarial y del país.	X			
	Busca retroalimentación para aprender y mejorar.	X			
Orientación a la investigación e innovación tecnológica	Muestra dominio sobre metodología de la investigación.	X			
	Participa en la elaboración de programas docentes y base material de apoyo a la docencia e interviene en investigaciones asociadas a las temáticas que imparte.	X			
	Elabora y presenta informes con buena calidad.	X			
Orientación a la calidad y mejora continua	Muestra conocimientos elementales del vocabulario asociado (normas ISO 9000, acciones correctivas, no conformidad, registro, certificación, sistemas de calidad, herramientas de control: diagramas de flujo, matriz de decisiones, etc.)			X	
	Es capaz de entender y aplicar las herramientas, manejar la documentación del sistema de aseguramiento de calidad, y utilizar los documentos internos del sistema de calidad de la empresa.			X	
	Es capaz de analizar los procesos implantados y proponer mejoras continuas.			X	

**Tabla 4. Competencia de comunicación efectiva.**

Dimensiones	Descriptivos comportamentales	Nivel exigencia 3: muy alto 0: no exigido			
		3	2	1	0
Comunicación y relaciones	Transmite y recepciona las informaciones de manera adecuada.	X			
	Hace preguntas clarificadoras y muestra interés por sostener una comunicación bidireccional.	X			
	Mantiene relaciones cordiales que benefician el trabajo.	X			
Comunicación oral y escrita	Escucha atentamente a los demás, interpreta sus mensajes, selecciona la información importante de una comunicación oral.	X			
	Redacta las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas.	X			
	Adapta su lenguaje, tono, estilo y formato a la audiencia correspondiente.	X			

**Tabla 5. Competencia de Sensibilidad Organizacional.**

Dimensiones	Descriptivos comportamentales	Nivel de exigencia 3: muy alto 0: no exigido			
		3	2	1	0
Compromiso con el trabajo y la empresa	Manifiesta sentido de pertenencia hacia la entidad y el trabajo que realiza.	X			
	Muestra honradez y disciplina en el empleo de los materiales y útiles de trabajo.	X			
	Es disciplinado en el cumplimiento de las normas (horario de trabajo, cronograma de trabajo), reglas y procedimientos de la entidad.	X			
Orientación al cliente	Se prepara con anticipación a los cursos que tiene que impartir.	X			
	Buscar soluciones efectivas a los problemas que se presentan durante el proceso docente.	X			
	Ofrece información complementaria que pueda ser de su utilidad, con trato amable y cordial.	X			

**Tabla 6. Competencia de compromiso con las políticas y valores de la entidad.**

Dimensiones	Descriptivos comportamentales	Nivel de exigencia 3: muy alto, 0: no exigido			
		3	2	1	0
Ética profesional	Actúa en consonancia con los valores, actitudes, misión y visión de la entidad.	X			
	Cumple con el código de ética profesional de la organización.	X			
	Orienta su actuación de acuerdo con los principios, prioridades y objetivos de la organización.	X			
Responsabilidad	Cuida y protege los materiales y útiles de trabajo.	X			
	Responde por el cumplimiento en tiempo y con la calidad requerida de las tareas pactadas.	X			
	Garantiza la veracidad y objetividad de los resultados del trabajo.	X			

del ejercicio empresarial 2013-14, en particular en materia de cambios de comportamientos, maneras de pensar y de hacer de los directivos que conducen los procesos y organizaciones del sector del transporte y otros.

Cumplir con dicho objetivo le facilita a la alta dirección de PREGER contar con una herramienta de gestión de los recursos humanos para la toma de decisiones que permita la adecuada orientación estratégica de la Organización en su entorno social relevante.

El aporte de la investigación está en la realización del perfil del cargo del profesor por competencias y es pertinente porque está en correspondencia con los procesos de cambio que genera la actualización del modelo económico cubano (Colectivo de autores, 2000).

La contribución metodológica consiste en la definición del perfil por competencias laborales del cargo de profesor de PREGER; considerándose de utilidad para definir el perfil de otros puestos de trabajo y su respectiva selección del personal, capacitación y evaluación del desempeño.

## Conclusiones

- El análisis de los resultados obtenidos en el estudio posibilitó dar cumplimiento a los objetivos propuestos en la investigación.
- Se elaboró el perfil de competencias laborales del cargo de profesor de PREGER, que incluyó información sobre el cargo, requisitos o experiencias, condiciones de trabajo y competencias.
- Las competencias que definen el perfil se relacionan con Habilidad pedagógica, Desarrollo personal y profesional, Comunicación efectiva, Compromiso con las políticas y valores de la entidad, Sensibilidad Organizacional.
- Se determinaron las condiciones laborales idóneas para el desempeño del puesto las que se quedaron incluidas en el perfil de competencias del cargo.

## Referencias

- Andrade Cázares, R. A. (2005). «Un acercamiento al enfoque por competencias y al desarrollo curricular en la Universidad Marista de Querétaro». Presentada en el IV Congreso de Educación Marista, Universidad Champagnat. San Luis Potosí, S.L.P.
- Anido Zayas C. (2013). Propuesta de una metodología que permite la medición del impacto de la capacitación del

diplomado de Dirección y Gestión Empresarial que se imparte en Preger. (Trabajo final). Centro de Preparación Gerencial del Mitras (Preger). La Habana.

Carmenate Vera, G y Junco Campos A. (2008). Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Material didáctico. La Habana. Preger.

Cejas, E. (2006). Un análisis de la definición de competencia laboral. Instituto Superior Pedagógico para la Educación Técnica y Profesional (ISPETP), Ciudad de la Habana. Recuperado en: <http://www.monografias.com> 2014/02/10.

Colectivo de Autores (2000). Grupo para el Estudio del Enfoque de Competencias en la Gestión de Recursos Humanos. La Habana: Editorial Félix Varela.

Cuesta, A (2003). Competencias Claves de la Empresa. La Habana. Editorial Academia.

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

Oficina Nacional de Normalización. Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano-implementación. Norma Cubana (NC) 3002:2007. 1ra Edición. Mayo 2007. ICS: 03.100.30.

