

Las competencias laborales como eje formativo para mejorar el desempeño organizacional

The labor competitions as formative axis to improve the organizational acting

Ing. Marcos Boanerge Vera-Mendoza, mveram88@hotmail.com

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo reflexionar sobre la importancia de las competencias laborales como uno de los principales núcleos de la formación y desarrollo en las empresas. A partir de los diferentes modelos de gestión empresarial; se hace síntesis en el modelo de gestión por competencias y se exponen sus especificidades para alcanzar y mantener una posición de excelencia a partir de la actualización de los componentes cognitivos, afectivos, actitudinales, metacognitivos y volitivos del sujeto organizacional para enfrentar los constantes cambios emergentes en el contexto laboral, y lograr un desarrollo organizacional y humano.

Palabras clave: competencias laborales, formación, empresa.

Abstract

The present article has as objective to meditate about the importance of the labor competence as one of the main nuclei of the formation and development in the companies. Starting from the different models of managerial administration, synthesis in the administration pattern by competences and its specificities for to win an excellence position of the company from the development the components of the knowledge, affective, attitudes, and volitional in the labor context, for the organizational and human development.

Key words: labor competence, formation, company.

Introducción

Según Cruzata y Deroncele (2017) la formación de competencias es considerada un camino seguro a la obtención de los objetivos propuestos en el ámbito laboral (Ulloa, 2015; Deroncele, 2015). De acuerdo a estos autores constituye una herramienta de gran valor para mejorar el desempeño individual y organizacional pues se enfoca esencialmente en lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro siendo fundamental para que se maximicen los conocimientos de los trabajadores, se aprovechen al máximo sus habilidades y se incremente la calidad del trabajo.

La gestión empresarial desde sus orígenes hasta la actualidad, ha transcurrido por una serie de transformaciones que se concretan en los modelos de gestión empresarial (gestión por objetivos, por valores, por procesos, gestión del conocimiento, gestión de calidad total, gestión del talento, entre otros), en los que tienen lugar diferentes formas y contenidos de pensamientos, culturas y construcciones que si bien tienen sus especificidades, se pueden complementar para el logro de una gestión empresarial integral (Deroncele, 2015).

Desde el punto de vista organizacional también se han redefinido conceptos, modelos y dinámicas de trabajo en empresas de todo el mundo. Las organizaciones han comprendido que para lograr y mantener una posición de excelencia deben aceptar estos constantes cambios, y adaptarse a ellos para mantener su competitividad (Cruzata y Deroncele, 2017).

Uno de los enfoques que en la última década ha cobrado auge es la Gestión por Competencias; numerosas investigaciones realizadas sobre el tema reconocen que la adopción e implementación de un enfoque de este tipo es una de las mejores opciones para lograr la verdadera eficiencia, eficacia y productividad organizacional, así como el desarrollo del potencial de los trabajadores (Cruzata y Deroncele, 2017; Alles, 2002; Bravo, 2006; Cuesta, 2010; Morales, 2009; Prede, 2012; Soltura, 2007; Deroncele, 2016).

Cuesta (2008), en sus investigaciones para el abordaje, comprensión y desarrollo de las competencias en las organizaciones cubanas ha brindado aportes importantes que muestran como centro de atención el ser humano competente desde el punto de vista cognitivo y emocional, asociado al desempeño exitoso. Su análisis de las competencias se relaciona con la acepción holística de las mismas al incluir no solo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño (querer hacer).

Este estudio asume la denominación de competencias que ofrece el Dr. Deroncele (2015) en su tesis doctoral donde plantea “es la configuración psicológica que integra lo afectivo-motivacional, lo actitudinal y lo cognitivo- metacognitivo, y se expresa en la movilización de los recursos laborales-profesionales en función de un desempeño profesional contextualizado eficiente, lo que explica su carácter relacional, socio-dinámico, situacional y actual” (Deroncele, 2015: 74).

Desarrollo

Las competencias laborales

La búsqueda de los orígenes del término competencias laborales guardan estrecha relación con la revolución científico técnica, cuya influencia en el incremento de la productividad, el surgimiento de nuevos puestos de trabajo y profesiones, la división del trabajo, la línea de montaje y la creciente industrialización impulsaron el cambio de paradigma del modelo de producción vigente en el pasado siglo XX. En la década del veinte del referido siglo cobró auge también la aplicación de los postulados de la psicología conductista, que al romper tabúes hasta ese entonces inamovibles, desempeñó un importante papel en los métodos de formación de los trabajadores.

Después de la Segunda Guerra Mundial, comenzó a desarrollarse un movimiento desde los organismos internacionales de valorización del trabajo, de reconocimiento mediante certificados, a los trabajadores que demostrasen dominio del oficio aunque no hubiesen concluido estudios. Con este fin en la década del sesenta la Organización Internacional del Trabajo (OIT) propuso conceder certificados a los obreros cuyos conocimientos tácitos fueran comprobados, aun cuando no hubiesen completado su preparación formal.

Es en este contexto que en el año 1973, David McClelland, profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, publica un artículo titulado “Midiendo las Competencias y no la Inteligencia” (Valle, 2006; citado en Cruzata y Deroncele, 2017) que marca el inicio de la gestión por competencias. Este investigador demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad el rendimiento en el trabajo ni el éxito en la vida. En su estudio de sistemas que permitieran predecir el comportamiento identifica repertorios de conducta en los individuos que triunfaban que no se manifestaban en el resto. Observó que dichos comportamientos se relacionaban con motivos, rasgos de personalidad, valores, habilidades y conocimientos,

combinación de la que emerge una característica propia, condicionada al entorno donde se actúa y expresada en modo de comportamientos (Morales, 2009).

Los resultados alcanzados lo condujeron a buscar nuevas variables que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Por esta razón, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas al rendimiento en el trabajo” (McClelland, 1973; Tello, 2007: 16; citados en Cruzata y Deroncele). Desde esta perspectiva son entendidas las competencias como las características esenciales de una persona que le permiten tener un rendimiento eficiente en el trabajo.

En 1990 el Centro Nacional de Educación y Economía fundó la comisión sobre competencias de la fuerza laboral de Estados Unidos, que realizó un estudio internacional de las políticas y prácticas observadas en varios países visitados. La investigación realizó recomendaciones que sugerían definir las competencias de diferentes ocupaciones y establecer un sistema nacional de estandarización y certificación de habilidades.

La Organización para el Comercio y Desarrollo Económico se pronunció también por la entrada de las naciones desarrolladas a la economía del conocimiento intensivo, en la cual la competitividad depende del nivel de conocimientos y habilidades de su fuerza laboral. Trabajos realizados en este sentido, revelaron que más del 50% de los trabajadores no ponían en práctica en sus empleos los conocimientos adquiridos en su formación, por lo cual se adoptó la decisión de renovar los diplomas de la enseñanza técnica. Es por tal razón que a la noción conocimientos se añadió la de competencias y capacidades y se sustituyó la adaptación del trabajador para realizar una tarea por la de habilidades o desempeños en una función productiva (Morales, 2009).

El éxito de las primeras aplicaciones empresariales de este tipo de gestión provoca a mediados de los 80 un incremento del interés por el concepto de competencia. A partir de 1992 se comenzaron a utilizar las competencias como criterio retributivo en países de Euciropa, Asia y Estados Unidos.

Como se puede apreciar el surgimiento del constructo de competencias laborales ocurre en países capitalistas cuya realidad difiere significativamente de la nuestra. Por tal razón, algunos especialistas se muestran escépticos ante la introducción del enfoque de competencias en otros países.

La gestión de las competencias laborales en las organizaciones es de una importancia estratégica pues alinea los planes de formación de las empresas con los conocimientos, habilidades y valores que debe potenciar un trabajador para el desempeño de su función en la organización y su crecimiento personal.

Competencias laborales: definición y enfoques

Boyatzis (1982, citado en Cuesta, 2000: 7), precursor de la temática de las competencias esencialmente en el ámbito laboral, define las competencias laborales como “Unas características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

La OIT, en 1993, define la competencia laboral como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada.

Bunk (1994, citado en Morales, 2009: 159) considera que posee competencia profesional “quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”.

Los estudios realizados por Mertens (1996) diferencian los conceptos de calificación y competencia. Mientras por calificación entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante el proceso de socialización y formación, la competencia se refiere a la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado. Agudelo (1998, citado en Morales, 2009: 159)), por su parte, entiende por competencias laborales “la capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse de forma integral en situaciones específicas de trabajo”.

Desde la perspectiva de la psicología cognitiva, la competencia laboral es definida por Ducci (1997, citado en Charria, Sarsosa, Uribe, López y Arenas 2011: 145) como “la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no solo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”.

Leboyer, (2000 citado en Tello, 2007: 18; citado en Cruzata y Deroncele, 2017) plantea que “las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”. Esta psicóloga francesa refiere que “las competencias son además observables en la realidad del trabajo, ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y

conocimientos”. Por tal razón las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

Para el Dr. Cuesta (2008), uno de los estudiosos del tema en el contexto cubano, 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 una determinada cultura organizacional” (Cuesta, 2008, cap. 6, p. 5). Cuesta (2008), ha brindado aportes que reflejan elementos sustanciales para el abordaje, comprensión y desarrollo de las competencias en las organizaciones cubanas, muestra como centro de atención el ser humano competente desde el punto de vista tanto cognitivo como emocional, asociado al desempeño exitoso de los recursos humanos.

Morales (2009) busca en su definición de las competencias, el alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional estratégico. A partir de sus estudios sobre este constructo conceptualiza las competencias laborales 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 (Morales, 2009: 368).

La comprensión de las competencias laborales exige tener en cuenta no solo la definición del concepto sino también la valoración de los enfoques teóricos que han orientado el estudio de las mismas. Desde la psicología organizacional y del trabajo se reconocen tres orientaciones cuyo nivel de generalidad los ubica quizás como los más tradicionales en el abordaje de esta temática. Se trata de los enfoques conductista, funcionalista y constructivista.

Enfoque conductista:

Se centra en “Identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas” (Mertens, 2002 citado en Deroncele, 2015: 16). Enfatiza en asumir las competencias como comportamientos clave de las personas para la competitividad de las

organizaciones. Este enfoque tiene como limitación que no se centra en lo que verdaderamente hace el individuo. Sin embargo, el hecho de concebir las conductas o el desempeño del trabajador como medida del dominio o desarrollo de una competencia, constituye un aporte valioso.

Enfoque Funcionalista:

Plantea que “las competencias se establecen a partir de las funciones esenciales del individuo en el marco de una ocupación” (Guach, 2004 citado en Soltura, 2007: 19). Enfatiza “en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran hacer” (Deroncele, 2015: 15). La principal crítica que se le realiza es precisamente el centrarse en las funciones y no en las competencias humanas.

Enfoque Constructivista:

Da valor a la educación formal y al contexto laboral, en donde se construyen la competencia a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones que se presentan en la organización. De acuerdo a Tobón (2007), este enfoque enfatiza en asumir la competencia como habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales, en el marco organizacional. Plantea que las competencias se desarrollan continuamente a partir de la relación dialéctica entre capacitación y trabajo.

Al analizar las definiciones y los diferentes enfoques se aprecian elementos comunes y divergencias. El empleo del término surge como una necesidad objetiva, de acercar el estudio, análisis y control de la actividad laboral a los procesos reales, por lo que su principal característica consiste en partir de los resultados, los objetivos y las funciones de la actividad a desarrollar.

Algunos autores adoptan posiciones pragmáticas y no tienen en cuenta los procesos que se dan en el hombre, como principal autor en el desarrollo de las diferentes actividades. Esta visión no resulta adecuada puesto que es imposible hacer abstracción de las cualidades humanas y los resultados no se pueden separar de quienes los ejecutan. Independiente de lo referido, al revisar las definiciones y enfoques de competencias la mayoría refleja la integración de un conjunto de cualidades humanas.

Otro elemento discordante es la definición de algunos autores de las competencias como características, lo que refleja una imagen de fragmentación, opuesta al carácter holístico que caracteriza a este término. Algunas de los conceptos citados muestran un carácter

reduccionista, al circunscribir las competencias solo a la esfera cognitiva (conocimientos, habilidades y destrezas), olvidando el importante papel de los elementos afectivos en las competencias de un trabajador.

Debido a las limitaciones de estas orientaciones en la actualidad alcanzan gran connotación otros enfoques en el tratamiento y formación de las competencias. Entre ellos destacan el **sistémico** y el **integrador**.

El **enfoque sistémico** señala que una competencia es “un sistema que integra lo cognitivo, lo ideológico -valorativo y lo procedimental, pero integra también al contexto, no como componente agregado, sino como factor regulador y situacional que permite al sujeto derivar en estado de alerta para reorientar la acción” (Bravo, 2006: 4). Este autor considera que “las competencias son producto o resultado de la integración dinámica de diversos tipos de conocimientos y prácticas: saberes, los saber hacer y saber ser”.

El **enfoque integrador** concibe las competencias desde “la relación dialéctica e integradora que existe entre el sentir, el pensar y el hacer del sujeto, que se manifiesta en conductas que expresan la existencia de conocimientos, habilidades, actitudes y valores de la personalidad” (Silva, 2016: 30). Este enfoque destaca que las competencias pueden ser adquiridas a través de la experiencia o acciones de formación profesional.

Las clasificaciones de las competencias

De la misma manera en que abundan en la literatura las definiciones de competencias laborales, existen numerosos autores e instituciones que realizan múltiples clasificaciones. Una de las más conocidas es la realizada por Mertens (1996) quien las clasifica en:

- **Genéricas:** Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otros.
- **Básicas:** Son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.
- **Específicas:** Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.

Leboyer (1997) las clasifica en genéricas y específicas. Este autor considera que las competencias genéricas son transferibles de una profesión pues están constituidas por capacidades comunes a varias profesiones. Las competencias específicas por el contrario, son propias de una profesión por estar conformadas por capacidades distintivas.

La OIT clasifica las competencias en genéricas, básicas y transversales. Las primeras se relacionan con el desempeño común a diferentes ocupaciones. Las básicas son adquiridas en la educación elemental e incluye escritura, lenguaje, comprensión de lecturas, matemáticas y física. Las transversales se relacionan con el conocimiento técnico de una ocupación específica.

Bunk (1994 citado en Deroncele, 2015.) las clasifica en:

- Técnica: Dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- Participativa: Participar en la organización del ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir así como de aceptar responsabilidades.
- Metodológica: Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.
- Social: Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (1995) hace referencia a tres tipos de competencias que denomina:

- Técnicas: Se relacionan con el aprender a hacer, relacionado con lo práctico, lo técnico y lo científico.
- Cognitivas: Se relacionan con el aprender a conocer y aprender a comprender.
- Formativas: Se relacionan con el aprender a ser y convivir, relacionadas con valores, actitudes profesionales, sociales y filosóficas.

En un artículo titulado “El perfil del ingeniero requerido por la empresa” Figueredo (1995 citado en Sánchez, Marrero y Martínez, 2005) formula las principales competencias que debe poseer un profesional entre las que refiere: flexibilidad para adaptarse a los cambios, predisposición para aprender, capacidad de trabajo, actitud favorable para trabajar con

otros y potencialidad para liderar, formar y conducir equipos, aspectos que inciden en el desempeño organizacional.

La formación de competencias y su incidencia en el desempeño organizacional

Se hace una distinción entre formación por competencias (conformación de un currículo por competencias), y la formación de competencias (de mayor pertinencia para las empresas en su labor formativa) donde aun cuando el currículo no está diseñado por competencias, puede de manera simultánea desarrollarse un proceso formativo que garantice este propósito. Se asume para esta investigación la formación de competencias como un proceso continuo de perfeccionamiento, crecimiento personal y profesional en el contexto organizacional, donde la actuación y la formación se presuponen y complementan ((Rodríguez y García, 2003; Deroncele, 2015).

La formación de competencias se sustenta en una propuesta de aprendizaje para toda la vida en cualquier entorno social:

“Proceso de enseñanza aprendizaje basado en las competencias laborales, que facilita la transmisión de conocimientos, valores y la generación de habilidades, acorde a las actividades del trabajo que se realiza, el cual desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos, en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes”
(Morales, 2009, p. 373).

Asumir la formación de competencias en las organizaciones implica acudir a la preparación integral de los sujetos, lo que impone nuevos desafíos al proceso de capacitación y desarrollo, entre los que se encuentran la conversión de las organizaciones laborales en centros de formación permanentes, la gestión de la cultura laboral de organizaciones que aprenden, así como el equilibrio entre las metas individuales y organizacionales.

Lo anterior requiere instalar capacidades para enfrentar el cambio y ser partícipes del mismo. Ese reto implica a su vez “un proceso de aprendizaje permanente, individual y colectivo para aprender cosas nuevas y desaprender aquellas que ya no funcionan” (CONOCER, 1996; Guach, s.a, citado en Cruzata y Deroncele, 2017, p.3). Es un aprendizaje que contribuye a la efectividad de las organizaciones y a elevar el desempeño organizacional.

El desempeño organizacional es una de los procesos que marcan el ritmo de la dinámica en las empresas; si se tiene en cuenta que “las competencias se concretan en el desempeño” (Deroncele, 2015; p.32), se coincide que para lograr un desempeño idóneo del trabajador, el elemento esencial que permite concretar esta aspiración es la formación de las competencias laborales.

Pérez y Cortés (2009) asocian el desempeño organizacional a la manera de medir la forma en que se ejecutan las estrategias organizacionales en los diferentes procesos; ello evidencia que se deben articular los objetivos formativos con los elementos del proyecto empresa: misión, visión, objeto social, objetivos estratégicos, de modo que el aprendizaje apunte a desarrollar estos aspectos, máxime cuando este desempeño guía el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, y constituye la estrategia individual para lograr los objetivos (Chiavenato 2000).

Autores como Slater y Narver (1995); asumen que el aprendizaje facilita el cambio y guía hacia la mejora del desempeño para referirse a los resultados que genera la dinámica de una organización; según Eccles (1999) este desempeño incluye la calidad, la satisfacción de los clientes, la innovación, las cuotas de mercado y la medición de impacto en la sociedad, que reflejan de forma más integral el desempeño de la organización (citado en Pérez y Cortés, 2009).

Otros autores como Milkovich y Boudrem (1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones (citado en Quintero, Africano y Faría, 2008).

De la misma manera se considera que entre los factores que influyen en el desempeño laboral se encuentra: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador (Quintero, Africano y Faría, 2008).

De ahí que para promover la formación de competencias laborales en las empresas se deben tener en cuenta de manera integral todos los elementos que de manera directa e indirecta influyen en el desempeño organizacional.

Conclusiones

1. *El análisis de los tipos de competencias laborales revela que aunque se han realizado diversas clasificaciones las mismas incluyen, con diferentes denominaciones, dos tipos de competencias fundamentales: las técnico profesionales y las emocionales. El interés por estas últimas en particular se ha ido incrementado en la esfera organizacional al demostrarse que no basta con las primeras para que un trabajador desempeñe con éxito su labor. En las clasificaciones planteadas la mayoría hace referencia a este tipo de competencias ya sea con el calificativo de genéricas, social o formativa.*
2. *La formación de competencias en las empresas debe estar alineada al modelo de gestión empresarial que se desarrolle en las mismas, así como la concepción de los enfoques y clasificación de las competencias; ello se revela como la base teórico-metodológica que permite la adecuada articulación de las exigencias laborales, los perfiles de competencias y los planes de desarrollo.*
3. *Los programas formativos en las empresas deben promover el desarrollo de competencias laborales alineadas con un desempeño organizacional efectivo; para ello se tendrán en cuenta los siguientes elementos:*
4. *Gestionar a las empresas como centros de formación permanentes, desde la perspectiva de organizaciones que aprenden, garantes del equilibrio entre las metas individuales y organizacionales.*
5. *Los objetivos formativos se deben corresponder con los elementos del proyecto empresa: misión, visión, objeto social, objetivos estratégicos.*
6. *Tener en cuenta la calidad, la satisfacción de los clientes, la innovación, las cuotas de mercado y la medición de impacto en la sociedad, así como la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.*
7. *Articular capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización*

Referencias bibliográficas

1. Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: GRANICA.
2. Bravo, N. (2006). *Acerca de las competencias desde un enfoque sistémico*. Recuperado de NHBS/mtc: <http://www.rrhmagazine.com>

3. Charria, V. H., Sarsosa, K., Uribe, A. F., López, C. N., & Arenas, F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe* (28), 133-165.
4. Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mac Graw Hill.
5. Cruzata, Y.; Deroncele, A. (2017). *Competencias emocionales en gestores de capital humano. Intervención psicosocial. Monografía* (no publicada). Universidad de Oriente, Cuba.
6. Cuesta, A. (2000). *Gestión de competencias*. Monografía, Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE), Facultad de Ingeniería Industrial.
7. Cuesta, A. (2008). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (Tercera ed.). La Habana: CUJAE
8. Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y el conocimiento*. La Habana: Ediciones ECOE.
9. Deroncele, A. (2015). *Panorama científico contemporáneo de las competencias*. Libro (no publicado). Departamento de Psicología, Universidad de Oriente, Cuba.
10. Deroncele, A.; et al. (2016). Método formativo de la práctica profesional del psicólogo. *Revista Opuntia Brava*. 8(3) 45-62.
11. Levoyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
12. Mertens, L. (2000). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura ed.)*. Madrid, España: Bravo Murillo.
13. Morales, A. (2009). *Capital humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Editorial Política.
14. Pérez, J.; Cortés, J.A. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas* 17 (22), pp. 251-271
15. Prede, Y. (2012). *Evaluación de competencias emocionales en directivos de Capital Humano*. (Tesis de maestría). Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
16. Quintero, N.; Africano, N.; Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista NEGOTIUM* 3(9) 33-51.
17. Rodríguez y García (2003). *Formación de competencias para la autorregulación del aprendizaje en la empresa*. [CD-Room]. IV Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas. La Habana, Cuba
18. Sánchez, A.; Marrero, C. E.; Martínez, C. C. (2005). Una Mirada a los Orígenes de las Competencias Laborales. *Revista Ciencias Holguín*, XI(2), 1-14.
19. Soltura, A. (2007). *Tecnología para la determinación de los perfiles de cargo por competencias en las organizaciones cubanas*. (Tesis de maestría). Instituto Superior Politécnico José A. Echavarría, La Habana, Cuba.
20. Tobón, S. (2007). El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular. *Acción pedagógica* (16), 14-28.