

## Artículo Original

La gestión de capital humano por competencias laborales de los profesores universitarios con un enfoque estratégico

*Human Resources Management for Work Abilities Carried out by University Professors with a Strategic Approach*

Odelkis Vázquez González,<sup>I</sup> Mercedes Leonarda Zenea Montejo <sup>II</sup>

<sup>I</sup>Universidad Agraria de la Habana, Cuba.

<sup>II</sup>Universidad de La Habana, Cuba.

## Resumen

La presente investigación se desarrolla en la Universidad Agraria de la Habana «Fructuoso Rodríguez Pérez» y tiene como objetivo proponer los perfiles de competencias laborales de los directivos de las áreas docentes de la institución. Se utilizaron métodos teóricos, empíricos, matemáticos y estadísticos, además de técnicas tales como: entrevistas, encuestas, observación, análisis documental y consulta a expertos. Se identificaron como principales problemáticas la insuficiencia de los documentos normativos que aborden el tema, las deficiencias en el funcionamiento de la gestión de capital humano de la universidad, y el escaso dominio del término *competencias laborales*.

Palabras clave: capital humano, gestión, perfil de competencias laborales.

## Abstract

*This research is developed at «Fructuoso Rodríguez Pérez» Agricultural University in Havana, and it is aimed to propose the profiles of work abilities for managers of the teaching area in the institution. Theoretical, empirical, mathematical and statistical methods were used, as well as techniques such as: interviews, surveys, observation, documental analysis and consultations to experts. The shortage of normative documents about this subject, deficiencies in management functioning of the university human resources and the poor mastery of the term «work abilities» are the main problems found.*

Keywords: *Human Resources, management, profiles of work abilities.*

## Introducción

Las constantes transformaciones que tienen lugar en la actualidad indican a las organizaciones que es estratégico, para el desarrollo creciente y sostenido de sus instituciones, disponer de un personal altamente competente. Por tanto, resulta indispensable prestar atención a la gestión de capital humano (GCH), con la búsqueda permanente de nuevos métodos y herramientas que, apoyados en las competencias de los trabajadores y las nuevas tendencias que rigen el mundo laboral actual, faciliten un incremento en la eficiencia y la calidad de los procesos.

Una de estas herramientas son los perfiles de competencias laborales (PCL), alternativa que permite mejorar la disposición de la fuerza de trabajo y optimizar su empleo y el funcionamiento de la organización. Mediante este instrumento es posible determinar las competencias necesarias para el eficiente desempeño del contenido de trabajo, o de las funciones de cada uno de los cargos diseñados para el logro de los propósitos organizacionales.

La construcción de los perfiles de competencias constituye una herramienta importante en el camino hacia la adopción de un modelo de gestión que integre el enfoque de competencias, debido a que los vigentes calificadores de cargos no responden a las exigencias que la era del conocimiento ha impuesto. Para muchos autores contemporáneos, tanto internacionales como nacionales, es considerada la forma más efectiva de GCH; pues son los conocimientos, actitudes y habilidades que los trabajadores posean, demuestren y desarrollen, los que pueden crear ventajas competitivas sostenidas en las instituciones.

No obstante, a pesar del creciente interés en los últimos años por la utilización de los PCL y de las regulaciones en el marco legal institucional, en Cuba su implementación es limitada. Sin embargo, las Normas Cubanas del sistema de gestión del capital humano (NC 3000:2007; NC 3001:2007 y NC 3002:2007) incorporan una plataforma conceptual para la introducción del enfoque de competencias en el sistema organizacional, que facilita el desarrollo de todos los subsistemas sobre la base de las características específicas de las organizaciones y de las actividades que se ejecutan.

Pese a que las entidades que pertenecen al Ministerio de Educación Superior (MES) se encuentran en un proceso de perfeccionamiento, la institución no está exenta de la situación antes descrita. Investigaciones realizadas por Castillo (2011), Ortiz (2014) y Pérez y Almuñías (2014), demuestran la necesidad de sustituir las formas tradicionales de GCH por otras que permitan el alcance de desempeños profesionales eficientes y eficaces, situación que de forma sostenida es un factor que pone en riesgo el buen desarrollo de las instituciones, en especial de las universidades.

La Universidad Agraria de La Habana (UNAH) tiene diseñado, desde el año 2011, el sistema de gestión integrado de capital humano, como parte del sistema de educación superior. Una de las debilidades observadas en su implementación radica en que a pesar de establecer las competencias como centro de la gestión, específicamente para los directivos a nivel de facultad, se comprueba que dichos perfiles no están determinados. Esto limita tanto el aprovechamiento de sus potencialidades y posibilidades y la proyección de su desarrollo, como el seguimiento y evaluación en función de los objetivos institucionales.

Lo anterior constituye la motivación esencial para la realización de esta investigación, cuyo objetivo es diseñar los perfiles de competencias para los directivos de este nivel. En consecuencia, se exponen, en el artículo, los elementos generales a tener en cuenta para el cumplimiento de dicho propósito.

#### Elementos teórico conceptuales que sustentan la propuesta

Los constantes cambios que tienen lugar en las organizaciones, traen como consecuencia que sea el capital humano que labora en las mismas quien le confiera un toque distintivo y diferenciador (Guach, 1999; Páez, 2011). Los autores que comparten el término capital humano (OCDE, 2007; Alhama, 2008; De Luna, 2008; Morales, 2009; Cuesta, 2010; Hernández *et al.*, 2011; Martín, 2011; Buelna, 2011 y Beltrán *et al.*, 2012) lo consideran un factor productivo, pero con la distinción de ser el único factor generador y creador de valor. Además, tienen en cuenta otros aspectos sociopsicológicos como las creencias, sentimientos, actitudes y disposición que posee una persona; aspectos que se reflejan en sus

competencias y, por tanto, en los resultados de las instituciones. Lo anterior es una de las bases que fundamenta la aparición de un nuevo enfoque para gestionar el capital humano: el enfoque de competencias laborales.

Gómez (2013) expone su punto de vista sobre el capital humano en las Instituciones de Educación Superior (IES). El autor destaca que el capital humano propio de estas instituciones tiene el conocimiento y la capacidad de crear nuevo conocimiento que se expone de forma individual y social, y debe estar alineado con los objetivos de la organización. Este último argumento se debe tener en cuenta en investigaciones sobre el tema.

Atendiendo a los criterios de los autores antes expuestos, se toma como base, en este estudio, el hecho de que el capital humano en la educación superior posee un conjunto de atributos de tipo intelectual, social y afectivo, que se manifiesta en el desempeño laboral y determina, tras su uso y desarrollo, el progreso de las universidades (Vázquez, 2013).

Otro elemento a tener en cuenta es el término *competencias laborales*. Este concepto fue presentado a partir de los años 90 como alternativa formativa y de desarrollo viable para los países de América Latina. Constituye el camino de aproximación necesario entre el sector educativo y el productivo (Páez, 2011).

La presente investigación, para la determinación de los perfiles de competencias, no solo tiene en cuenta el conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas de los individuos, sino también los aspectos psicológicos, sociales y grupales que emergen durante el desempeño laboral. Las competencias laborales radican en motivos, rasgos de carácter, actitudes o valores, conocimientos y capacidades que pueden ser asociadas causalmente con el desempeño en el puesto de trabajo (Páez, 2011; Rivadeneira, 2012; OIT, 2012; Vázquez, 2013 y Gómez, 2013).

Del análisis previo se deriva que las competencias laborales se consideran como el conjunto de saberes entrelazados de forma sistémica que se exponen durante el desempeño laboral en correspondencia con el entorno, y que proporcionan calidad, eficiencia y productividad a la organización; lo que se pone de manifiesto en los conocimientos, habilidades y actitudes.

Las consultas realizadas de estudios sobre esta temática en IES abordan el tema de las competencias esencialmente desde la dimensión educativa y formativa. No obstante, existe una tendencia creciente en regiones y organismos internacionales en cuanto a la preocupación por la adopción de las IES de un rol importante en el desarrollo de las competencias laborales en la gestión de capital humano.

Hoy más que nunca las IES necesitan de una fuerza laboral íntegramente capacitada y creativa, donde los profesores juegan un papel significativo, pues garantizan la formación de profesionales capaces de enfrentar las exigencias que imponen las organizaciones en la actualidad.

Actualmente, se presenta en Cuba un contexto favorable para gestionar competencias laborales en las universidades; debido al redimensionamiento de la economía, las nuevas normativas en materia de capital humano, y la implementación de los nuevos lineamientos de la política económica y social del Partido Comunista de Cuba (PCC).

En este contexto, las universidades cubanas, con un nuevo enfoque estratégico, trabajan para garantizar al capital humano altamente calificado, mediante la

modificación de pautas de trabajo significativamente diferentes en cuanto a las competencias organizacionales, y la identificación explícita de procesos como la comunicación organizacional, las competencias laborales y el autocontrol.

Por tanto, en estas entidades se destaca la necesidad de un directivo universitario que posea los conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan gestionar de forma efectiva todos los procesos de la institución. En este sentido, es necesario un constante perfeccionamiento de la ejecución de actividades que conduzcan a dicho directivo al cumplimiento de su misión fundamental: la producción de conocimientos e innovaciones.

Situación de la GCH basada en las competencias en la UNAH

El proceder investigativo que da la posibilidad de mostrar los resultados que a continuación se exponen, se fundamenta en la aplicación de un conjunto de técnicas y herramientas de las investigaciones cualitativas, entre las que se encuentran la observación, la entrevista, el análisis documental, la encuesta y la consulta a expertos. Todas ellas permiten complementar el análisis cuantitativo y cualitativo respecto al objeto de estudio, y posibilitan revelar de manera objetiva la problemática existente.

Se realizan entrevistas a 16 especialistas y metodólogos de la Dirección de Capital Humano (DICH) de la UNAH. Las encuestas se aplican a 243 directivos y profesores de las facultades, con el objetivo de conocer sus percepciones sobre la temática estudiada. Se toman como referencia las facultades, por ser en estas donde se ejecuta el proceso esencial y por constituir el núcleo de operaciones de la actividad de estas instituciones educacionales.

Un total de siete expertos validan, desde el punto de vista técnico, los elementos a diagnosticar para caracterizar la situación del uso de las competencias laborales en la GCH y de los perfiles de competencias propuestos. Su selección se realiza a partir de la metodología propuesta por Moreno (2003), y tomando como criterios el nivel de conocimiento teórico y experiencia práctica e investigativa sobre el tema.

Mediante el método Delphi, los expertos seleccionan las competencias clave que deben tener los directivos a nivel de facultad, o sea, aquellas que deben identificar a un directivo de este nivel por el impacto que tiene su manera de proceder en los resultados del resto de los trabajadores, de la facultad y de la universidad. En la

tabla **1** se muestran estas competencias, por orden de importancia, según el criterio de los expertos.

**Tabla 1. Orden de importancia de las competencias**

ORDEN	COMPETENCIAS
1	Compromiso con la organización
2	Liderazgo
3	Proyección estratégica
4	Comunicación efectiva
5	Labor en equipo
6	Capacidad de gestión
7	Tecnológicas

A continuación se resumen los elementos que caracterizan la GCH basado en las competencias y reafirman la necesidad de proponer los perfiles de competencias para los directivos. Cabe destacar que este resumen se deriva de la integración de los elementos aportados por cada instrumento o técnica aplicada. Los esenciales son los siguientes:

1. Dentro de los requisitos exigidos por el centro para ocupar estos cargos, no están declarados las habilidades, conocimientos, valores y actitudes que necesita un directivo del área docente de la educación superior para realizar su labor. No obstante, para su comprobación se utilizan, de forma espontánea, diferentes mecanismos con criterios no homogéneos, de manera que se refleje en la calidad del proceso de selección, tanto en su incorporación al sistema como para su promoción y evaluación. Lo anterior es considerado como una debilidad en la GCH.
2. Existe inmovilidad en la obtención de categorías docentes y científicas superiores que motiva un alto grado de nombramientos por excepción. Del total de directivos en este nivel, el 29,26% ostenta el grado de Doctor en Ciencias y el 56% el de Máster en Ciencias. Estos datos demuestran que existe un desequilibrio entre las categorías científicas, requisito exigido para ocupar los cargos. Lo mismo se manifiesta al analizar las categorías docentes. El 26,82% de los directivos estudiados responde a la categoría de Asistente; el 53,65%, a la de Auxiliar; y solo el 7,3%, a la de Titular.
3. En los documentos normativos, no aparece de forma explícita la categoría docente necesaria para ocupar cargos de dirección; sin embargo, no se dejan de tener en cuenta para su selección.
4. No existe integración entre las competencias laborales y el resto de los subsistemas, lo que constituye otra debilidad en la gestión.
5. No poseen el perfil que describa las competencias para los puestos de trabajo, por lo que el proceso de selección es subjetivo y poco efectivo. Lo mismo pasa con la evaluación del desempeño basada en el plan de trabajo, pero con la debilidad de que el mismo no tiene en cuenta los elementos que, en términos de competencias, es necesario proyectar para mejorar el desempeño en función del cumplimiento de los objetivos. El 53% de los encuestados opina que esta no se lleva a cabo con el rigor requerido.
6. Insuficiente vínculo con la estrategia de desarrollo declarada a nivel organizacional, el nivel de integración interna y externa, y la medición de los estados de los procesos de GCH.

Propuesta de perfiles de competencias laborales de los directivos de las áreas docentes de la UNAH

El perfil que se propone está subdividido en estas cuatro secciones:

- Descripción del puesto de trabajo
- Declaración de las competencias laborales
- Identificación de las exigencias del puesto de trabajo

- Cierre del perfil de competencias

Este perfil tiene un carácter sistémico. Integra cada aspecto que forma parte de los procesos que se ejecutan en las IES. Además, es flexible porque se ajusta en función del cambio de las condiciones, legislación y exigencias que se imponen en cada momento.

#### Sección 1. Descripción del puesto de trabajo

Se realiza de acuerdo con las categorías docentes y el cargo. Se expone el nombre de la facultad, el del puesto, la categoría docente y ocupacional y la misión del puesto de trabajo. Todo ello está en correspondencia con la legislación vigente y las funciones generales declaradas en cada proceso a desarrollar en las IES; lo cual indica que de variar alguno de los componentes tomados como base, se debe ajustar el perfil.

#### Sección 2. Declaración de las competencias laborales

Se declaran las competencias laborales que deben caracterizar a cada directivo, teniendo en cuenta su categoría docente. Las competencias fueron determinadas por el criterio de los expertos y validadas por los directivos y profesores de la UNAH y se clasifican en básicas, genéricas y específicas (ver anexo). Cada competencia se desagrega en atributos o, como se les denomina en el perfil, pautas de la conducta. Para su evaluación tiene establecida una escala de valores que mide el grado de desarrollo alcanzado por el directivo. La escala oscila entre uno y cuatro, donde el desarrollo puede ser:

1. Mínimo
2. Aceptable
3. Suficiente
4. Máximo

De ser necesario un cambio en las competencias declaradas o en su evaluación, debe ser avalado por la dirección del centro, lo que implica que se deben revisar constantemente. Se recomienda un período de cinco años, que constituye el ciclo de formación de un graduado, de manera que siempre sea un documento actualizado y auto controlado sobre la base de los cambios que se exponen en el centro, sector, y en el entorno nacional e internacional.

#### Sección 3. Identificación de las exigencias del puesto de trabajo

Se expone la formación mínima necesaria y la experiencia que debe tener el aspirante a ocupar ese puesto, de manera que garantice conocimientos mínimos exigidos. Además, se plantean los requisitos físicos y de la personalidad necesarios. Para la definición de estas cuestiones, se toman en cuenta los documentos normativos internos, las resoluciones ministeriales, las condiciones de trabajo establecidas, y las responsabilidades que deben ser asumidas.

Esta sección contempla también los elementos relacionados con la responsabilidad hacia los medios y con las personas que dirige, así como aspectos concernientes a las condiciones de trabajo referidas al esfuerzo físico y mental, la cultura, y el clima o ambiente laboral que se requiere para un adecuado desempeño.

#### Sección 4. Cierre del perfil de competencias laborales

Se relacionan las personas que intervienen en el proceso de elaboración, revisión y acreditación de los perfiles de competencias laborales para directivos, lo cual otorga un carácter oficial en la institución. Las personas competentes para avalar el documento deben estar vinculadas con el proceso docente. Pueden ser profesores que hayan ocupado cargos directivos en diferentes niveles y que tengan autoridad y reconocimiento; no solo por dicho cargo, sino también por su experiencia práctica en la actividad, teniendo en cuenta, además, su categoría docente y científica. Aquí también se expone la fecha en que se elabora, revisa y aprueba el documento.

#### Conclusiones

Los perfiles de competencias laborales realizados para los directivos, constituyen una herramienta valiosa para la gestión integral del personal que ocupa este puesto de trabajo. En estos, se declara el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten gestionar, de forma efectiva, los procesos institucionales desarrollados en las organizaciones de este tipo. Propician, asimismo, un perfeccionamiento en la manera de ejecutar las actividades que conduzcan al correcto cumplimiento de su misión fundamental y a la producción de conocimientos.

La declaración de las competencias propias para directivos de facultades y su agrupación en básicas, genéricas y específicas, así como la integración con la proyección estratégica y el marco regulatorio existente, posibilitan un desempeño adecuado de las exigencias del contexto, lo cual se expresa en mejor calidad de la gestión de los procesos de las IES.

Los perfiles de competencias propuestos se basan en una metodología que, por las características que la distinguen y los pasos que la componen, constituye una guía de trabajo que indica cómo proceder en su diseño. Todo se considera válido para perfiles correspondientes a otros puestos relacionados con los procesos de formación del profesional.

## Anexo: Perfil de competencias laborales de los directivos docente de la UNAH «Fructuoso Rodríguez Pérez»

Universidad Agraria de La Habana «Fructuoso Rodríguez Pérez»  
Perfil del cargo por competencias laborales

Denominación del cargo o puesto: jefe de departamento docente



Área o Departamento a la cual pertenece:

Categoría ocupacional: Cuadro

Grupo escala:

Salario:

Misión del cargo o puesto: Asegurar el proceso docente-educativo a través de la coordinación de diferentes actividades que se realizan en el área; así como dirigir, planificar, controlar y evaluar el trabajo de los profesores universitarios e influir sistemáticamente en el proceso de superación de los mismos; y en cada caso actuar en correspondencia a las necesidades individuales y colectivas.

Competencias básicas	Dimensiones o pautas de conducta
1. Compromiso con la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se identifica con los objetivos de la UNAH, demostrando un elevado sentido de pertenencia.</li> <li>Capacidad de orientar su comportamiento de acuerdo a las necesidades y prioridades de la UNAH.</li> </ul>
2. Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad para dirigir y lograr que las personas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos.</li> <li>Guiar al grupo en la realización de las tareas, dirigiendo y delegando las actividades a su nivel para mantener siempre el equilibrio funcional en el grupo.</li> <li>Posee y se le reconoce su autoridad en su colectivo de trabajo.</li> </ul>
3. Proyección estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de utilizar adecuadamente la planificación, organización y toma de decisiones en función del logro de los objetivos trazados.</li> <li>Definir las variables que garantizan el normal desempeño de la organización, teniendo en cuenta la misión, visión y el proyecto estratégico.</li> </ul>
4. Comunicación efectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transmite informaciones de forma clara y coherente.</li> <li>Sabe escuchar los diversos criterios.</li> </ul>
Competencias genéricas	Dimensiones o pautas de conducta
5. Labor en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Propicia el trabajo en equipo y el análisis de los problemas de manera conjunta.</li> <li>Favorece a la cohesión en el grupo de trabajo.</li> <li>Escucha, comprende y comparte los desafíos con el resto de los trabajadores.</li> </ul>
6. Capacidad de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza los problemas y toma decisiones rápidamente y de manera razonable.</li> <li>Capacidad de generar soluciones innovadoras.</li> <li>Promueve el desarrollo de los procesos que contribuyan a mejorar la eficacia.</li> </ul>
Competencias específicas	Dimensiones o pautas de conducta
7. Habilidades tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de interactuar y utilizar adecuadamente las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIQ).</li> </ul>

## Anexo: Perfil de competencias laborales de los directivos docente de la UNAH «Fructuoso Rodríguez Pérez»

### Funciones (entre otras que se le asignen)

1. Dirigir el departamento y representarlo legalmente.
2. Controlar la marcha y los resultados del proceso docente educativo de las disciplinas bajo su competencia, y proponer soluciones a partir de las valoraciones realizadas.
3. Dominar y aplicar los instrumentos jurídicos que regulan los procesos relacionados con la actividad que dirige.
4. Convocar y presidir las reuniones del departamento y contribuir a establecer los nexos necesarios para el trabajo con otros departamentos y áreas.
5. Dirigir la formación de pregrado y posgrado, la actividad científico-investigativa y extensionista en el departamento, en correspondencia con las políticas establecidas en la facultad.
6. Motivar y exigir la participación de profesores en eventos científicos nacionales e internacionales, conferencias y proyectos, así como la publicación en revistas reconocidas.
7. Realizar la proyección del capital humano del departamento, y la planificación anual de las actividades de todos sus subordinados, teniendo en cuenta las categorías docentes y científicas de los profesores.
8. Garantizar la entrega al dispositivo especializado de la universidad, de la información científico-técnica de valor que resulte del trabajo científico-investigativo de profesores y estudiantes, así como propiciar la introducción y generalización de los resultados obtenidos.
9. Proponer la reserva del cargo de jefe de departamento y responder por su preparación y superación.

### Requisitos o exigencias del cargo

Formación mínima necesaria: nivel superior

Experiencia profesional mínima:

Conocimientos específicos:

- La Planeación Estratégica a nivel de la UNAH, de la facultad y del departamento.
- El Convenio Colectivo de Trabajo.
- Resolución 66/2014 sobre la evaluación del desempeño de los profesores universitarios.
- La Resolución 128/2006. Reglamento de Categorías Docentes.
- Las resoluciones fundamentales que rigen el proceso de Gestión de Capital Humano en la UNAH.

Requisitos físicos: vestuario acorde a la profesión.

Requisitos de personalidad: receptivo, comunicativo, seguro de sí, dinámico, ecuánime, respetuoso, convincente.

### Responsabilidades

Sobre el trabajo de otras personas:

- Confeccionar la documentación que se corresponde a su labor en el cargo, atendiendo tanto al profesorado como al funcionamiento de los procesos sustantivos de la organización.
- Velar porque se cumplan las normas de disciplina laboral.
- Velar por el orden, integridad y seguridad de la documentación archivada, así como el control de sus consultas.

Sobre los equipos y medios: artículos de escritorio y activos fijos tangibles.

### Condiciones de trabajo

Esfuerzo físico y mental: el esfuerzo mental es el que está presente, tiene la necesidad de tomar decisiones y proyectar ideas; el esfuerzo físico es mínimo.

Ambiente físico: adecuados niveles de iluminación, así como baja exposición al ruido.

### Condiciones horarias

- Horario de trabajo: lunes a viernes de 8:15 a.m. a 5:00 p.m.
- Horario de descanso: 1 hora de almuerzo.

Medios que necesita para su trabajo: artículos de escritorio y activos fijos tangibles.

### Cultura organizacional

Expectativas del comportamiento: debe estar acorde con las normas de disciplina y el código de ética de la UNAH, de manera que su labor sea transparente y en función de los valores que allí se declaran.

### Clima organizacional

Valores que debe tener presente: patriotismo, anticolonialismo, dignidad, laboriosidad, solidaridad, humanismo, honradez, honestidad y justicia.

Realizado por:

Fecha:

Firma:

Revisado por:

Fecha:

Firma:

Aprobado por:

Fecha:

Firma:

## Referencias bibliográficas

- AGUIAR, Y. (2015): «Propuesta de perfil de competencias laborales del profesor de la Universidad Agraria de La Habana», tesis de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, Universidad Agraria de La Habana, Mayabeque, Cuba.
- ALHAMA, R. (2008): *Capital humano. Autorrealización y reconocimiento social. Economía*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- BELTRÁN, C.; P. CONTRERAS y N. CHIPATECUA (2012): *Competencias del líder que facilitan la implantación de la estrategia organizacional*, Universidad del Rosario, Bogotá D. C.
- BUELNA, R. A. (2011): «El desempeño del capital humano por gestión de competencia», *El Buzón de Pacioli*, n.º 75, <<http://www.itson.mx/pacioli>> [3/7/2012].
- CASTILLO, J. (2011): «Diseño de un sistema de gestión de capital humano en la UNAH», tesis en opción al grado científico de Máster en Dirección, Universidad Agraria de La Habana, Mayabeque, Cuba.
- CHIAVENATO, I. (2009): *Gestión del talento humano*, Editorial Mc. Graw Hill, México D. F.
- CUESTA, A. (2010): *Tecnología de gestión de recursos humanos*, Editorial Félix Varela y Editorial Academia, La Habana, Cuba.
- DE LUNA, A. (2008): *Capital humano. Gestión por competencias en la administración pública*, Editorial Trillas, México D. F.
- GÓMEZ, S. (2013): «Apuntes para una clasificación del capital intelectual de las instituciones de educación superior», *Estrategia y Gestión Universitaria*, vol. 1, n.º 1, Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), Universidad de La Habana, pp.57-71.
- GUACH, J. (1999): «Formación profesional basada en competencia. Un entorno para el desarrollo del profesional reflexivo», tesis en opción al título de Máster en Psicología Educativa, Universidad de La Habana, Cuba.
- HERNÁNDEZ, I.; S. FLEITAS y D. SALAZAR (2011): «Particularidades de la gestión de los recursos humanos en empresas cubanas», *Revista Avanzada Científica*, n.º 8, Matanzas, Cuba, pp. 35-46.
- MARTÍN, C. (2011): «Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas», tesis presentada en opción del título de doctora en Ciencias, Madrid, España.
- MEIRIÑO, Y. (2015): «Propuesta de perfil de competencias laborales del jefe de departamento de la Universidad Agraria de La Habana», tesis de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, Universidad Agraria de La Habana, Mayabeque, Cuba.
- MORALES, A. (2009): *Capital humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*, Editora Política, La Habana, Cuba.
- MORENO, M. (2003): «Dinámica del proceso de enseñanza-aprendizaje de la disciplina Calidad de la carrera de Ingeniería Industrial basada en la calidad como totalidad», tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias pedagógicas, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.
- OFICINA INTERNACIONAL TRABAJO (OIT) (2012): «Formulación de una política nacional sobre el desarrollo de competencias laborales», <<http://www.ilo.org/skills>> [4/5/2013].

OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN NC 3000 (2007): «Vocabulario», *Sistema de gestión integrada de capital humano*, La Habana, pp.7- 27.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (2007): «Estudios de la OCDE. Educación Superior en el desarrollo regional y de ciudades», programa para la gestión de instituciones de educación superior (IMHE), <<http://www.oecd.org/edu/imhe>> [20/3/2015].

ORTIZ, T. (2014): «Las competencias docentes del profesor universitario, una visión desde la profesión docente», ponencia, Congreso Internacional Universidad 2014, febrero, La Habana, Cuba.

PÁEZ LUNA, D. L. (2011): «¿Competencia vs competencia Laboral?(en español)», Bogotá, <<http://www.autoreseditores.com/libro/283/dora-ligia-paez-una/competencia-vs-competencia-laboral.html>> [17/5/ 2012].

PÉREZ, B. y L. ALMUIÑAS (2014): «El perfil del docente para el trabajo extensionista en el INSTEC: un enfoque prospectivo», ponencia, Congreso Internacional Universidad 2014, febrero, La Habana, Cuba.

RIVADENEIRA, E. (2012): «Perfil de competencias de la formación docente en los institutos superiores del país», tesis en opción al título de Máster en Gerencia Educativa, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.

VÁZQUEZ, O. (2013): «Propuesta de perfiles de competencias laborales para los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Agraria de La Habana», tesis presentada en opción al título de Máster en Dirección, Universidad Agraria de La Habana, Mayabeque, Cuba.

Recibido: 4/3/2016

Aceptado: 2/5/2016

Odelkis Vázquez González. Universidad Agraria de la Habana, Cuba. Correo electrónico: odemiss@unah.edu.cu

Mercedes Leonarda Zenea Montejo. Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: meracle@ceted.uh.cu