

Mejoras en la eficiencia de los procesos a partir de la definición de las competencias laborales

Improvements in the efficiency of the processes based on the definition of labor competencies

¹Hilda de las M. Oquendo Ferrer ^a, ²Mabel Rodríguez Montesdeoca ^a, ¹Lourdes M. Crespo Zafra ^a y ¹Luisa Matos Mosqueda ^a

RESUMEN

A partir de problemas de eficiencia presentados en una empresa de cepillos y productos plásticos para el consumo, en el proceso productivo de moldeo por inyección, se realizó un estudio para identificar las causas que afectaban el sobrecumplimiento de las normas por operaciones de los trabajadores, lo cual conllevó a un análisis conceptual del tema de las competencias laborales y proponer un procedimiento para identificar, validar y certificar las competencias distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y las competencias laborales de los cargos claves de la entidad, en correspondencia con los requisitos establecidos. Se realizó el diseño e identificación de competencias para el proceso de moldeo por inyección para el cargo de Operario "A" de equipo de transformación del plástico (cargo clave del proceso) atendiendo a la clasificación siguiente: formación general, conocimientos generales y específicos, habilidades, valores y teniendo en cuenta además las características de la cultura de la organización. Se elaboró además un inventario de competencia claves de la organización y se ofrecen, recomendaciones válidas que incluyen la aplicación del diseño propuesto en el resto de los procesos de la entidad y la elaboración de los perfiles de competencias para el resto de los cargos, facilitando así la gestión del capital humano.

Palabras clave: competencias laborales, eficiencia, gestión, capital humano, organización

ABSTRACT

Tbased on the efficiency problems presented in the company of brushes and products plastic, in the injection molding production process, a study was carried out to identify the causes that affected the over-compliance of standards by workers' operations, which led to a conceptual analysis of the subject of competencies and to propose a procedure to identify, validate and certify the distinctive competences of the organization, the processes of the main activities and the labor competencies of the key positions of the entity, in correspondence with the established requirements. It has been made the design and identification of competencies for the injection molding process and for the position of Operator "A" of plastic transformation equipment (key position of the process) according to the following classification: general training, general and specific knowledge, skills, values

and taking into account also the characteristics of the culture of the organization., an inventory of key competences of the organization was also elaborated and valid recommendations are offered that include the application of the proposed design in the rest of the processes of the organization and the elaboration of competency profiles for the rest of the positions, thus facilitating the management of human capital.

keyword: Labor competences, efficiency, management, human capital, organization

¹Universidad de Camagüey, ²Empresa de cepillos y artículos plásticos.

³Ing. Industrial

INTRODUCCIÓN

La empresa de cepillos y plásticos posee el equipamiento adecuado para elaborar una amplia gama de más de 300 tipos de cepillos y artículos de limpieza destinados a la industria, el turismo y al uso doméstico, siendo sus ofertas de las más completas del mercado.

La organización está inmersa en el proceso de perfeccionamiento empresarial, lo que ha constituido una herramienta eficaz para perfeccionar el Sistema de Gestión de la Empresa, logrando una participación activa del colectivo en los diferentes pasos. A ello se une el trabajo que viene realizando la empresa en aras de certificar el Sistema de Gestión del Capital Humano, avalado por la certificación del Sistema de Seguridad del Trabajo según la norma NC ISO 18000.

La Gestión de Recursos Humanos involucra las competencias laborales, es decir que necesitan contar con personal “competente” que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, que tenga los conocimientos teóricos, pero que además tenga la capacidad de lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.

A pesar de la popularidad que el concepto de competencia ha alcanzado en los últimos años, no es nuevo en el ámbito de las organizaciones. Es más, se viene trabajando con ellas desde principios de los setenta, cuando en EEUU se solicitó a McClellan que diseñara un plan de

selección para futuros oficiales de los servicios de información de Asuntos Exteriores. Goleman, en su libro *La inteligencia emocional en la empresa* (1999), ya nos predice que las reglas del juego están cambiando, ahora las organizaciones toman decisiones sobre a quién se asciende, retiene o desvincula teniendo en cuenta la inteligencia emocional.

La acepción de competencia más utilizada actualmente, siguiendo a Pereda y otros (2004), es la que considera las competencias como un conjunto de comportamientos observables que se relacionan con un tipo determinado de desempeño.

Las competencias laborales forman el capital humano de la organización y es lo que la distingue de otra y está dado por el valor que representa su capital humano.

La gestión por competencias según Cuesta (2001) ***implica una integración estratégica, sistema de trabajo y conocimiento del potencial y desarrollo de las personas.***

El moldeo por inyección de termoplásticos constituye una de las tecnologías más importantes en la producción industrial de productos de alta calidad con gran valor agregado. Se ha detectado que en esta empresa existe inestabilidad de los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones y su desempeño que limitan la eficiencia del proceso.

Como objetivo se plantea elaborar un procedimiento que permita identificar, validar y certificar el desempeño de los trabajadores del proceso de moldeo por inyección basado en la gestión por competencias para mejorar la eficiencia del mismo. En este sentido es necesario fundamentar conceptualmente el procedimiento, organizar el proceso de implementación y validarlo mediante un caso de estudio.

MATERIALES Y MÉTODOS

En la determinación de las competencias laborales de la organización y del cargo seleccionado se emplearon métodos de Análisis documental, Entrevistas no estructuradas, Tormenta de ideas, Diagrama causa – efecto, Ejercicios en grupo, Método Delphi, Encuestas y recopilación de información.

En definitiva, no existe un método mejor o peor que los demás, sino que cada uno tiene sus ventajas o desventajas, así como campos de aplicación, en función de las características de los puestos de trabajo. Para la determinación de competencias se recomienda el método *Delphi por rondas* (Cuesta, 2001) que puede complementarse con la entrevista y el cuestionario para los cargos (directivos), así como la entrevista y la observación directa para puestos donde el trabajo sea repetitivo.

A continuación, se exponen y describen las etapas y pasos que componen la estructura del procedimiento que se

propone aplicar en esta empresa (figura 2), tomando como referencia a (Morales, 2012), (González-Llorente, 2012) y (Cuesta y col, 2018).

Procedimientos para identificar, validar y certificar competencia.

Etapas No 1: Preparatoria

Paso 1: Evaluación del clima organizacional.

Paso 2: Creación del comité de competencias

Paso 3: Recopilación de información

Etapas No. 2: Definición de las competencias claves de la organización y los procesos claves

Paso No.4: Organización y formación de los grupos de expertos

Paso No.5: Selección y aplicación del método a utilizar

Paso No.6: Identificación de las competencias claves de la organización y los procesos claves

Paso No.7: Normalización de competencias.

Etapas No.3: Definición de las competencias laborales de los cargos claves.

Paso No. 8: Definición del inventario de competencias laborales.

Paso No. 9: Elaboración y normalización de los perfiles de competencias.

Paso No. 10: Evaluación de las competencias laborales

Paso No. 11: Evaluación de las desviaciones o brechas.

Paso No. 12: Certificación de las competencias laborales.

Etapa No.4: Control y actualización de las competencias:

Paso 13: Revisión y actualización de las competencias laborales.

Paso 14: Control y seguimiento.

Etapa 1. Preparatoria

Paso No. 1: Evaluación del clima organizacional

El tema del clima laboral adquiere especial interés por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos por lo que se hace necesario realizar estudios de clima laboral que permitan:

- Prever y evaluar las fuentes de conflicto e insatisfacción que puedan desencadenar actitudes negativas hacia las organizaciones, de manera que actúen como un sistema de advertencia oportuna.
- Evaluar las decisiones, acciones y programas administrativos puestos en práctica, para así proyectar los cambios necesarios.
- Servir de marco de referencia para planificar nuevas acciones.
- Obtener información para evaluar el comportamiento de los directivos.

Existen varios instrumentos para diagnosticar el clima organizacional

(Alabart, 2003), entre ellos se destacan:

- Informantes claves.
- Análisis de los indicadores de eficiencia
- Entrevistas.
- Observaciones.
- Cuestionarios o encuestas.

Paso No. 2: Constitución del comité de competencias de la organización

El comité de competencias de la organización será creado, mediante resolución de su director general. La composición podrá ser de 3 a 5 miembros, será presidido por el funcionario que dirige el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos de la empresa, integrado por directivos de la organización y trabajadores de reconocido prestigio por su calificación, experiencias, conocimientos, méritos por la calidad del trabajo, nivel de exigencia y visión de futuro, que laboren en los procesos de las actividades principales y en los cargos donde se van a identificar, validar y certificar las competencias. Este asumirá las funciones siguientes:

- Definir el listado inicial de competencias (las competencias distintivas de la organización y las competencias laborales) que servirán de base para el trabajo a realizar.
- Confirmar la calidad de la documentación básica requerida para la identificación de las competencias (misión, objetivos estratégicos, funciones estructurales, funciones actualizadas de los cargos y otros

- requerimientos establecidos).
- Supervisar el proceso de recopilación de datos, de aplicación de las técnicas y de procesamiento de la información que realicen los grupos de perfilamiento.
 - Dirigir metodológicamente a los grupos de perfilamiento en la elaboración de los perfiles de competencias y evaluar cambios o modificaciones a realizar en los perfiles de competencias ya aprobados.
 - Confirmar y proponer, a la alta dirección de la empresa, las competencias distintivas de la organización, de las actividades principales o procesos claves y los perfiles de competencias laborales de los cargos claves para su normalización.
 - Supervisar el proceso de evaluación y certificación de las competencias laborales de los trabajadores que ocupan los cargos claves.

Una vez aprobado el Comité de Competencias por el Director, es efectuado un proceso de entrenamiento vinculado a este tema que formará parte del Plan de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos.

Paso No. 3: Recopilación de la documentación

Este paso permite lograr recopilar la documentación básica necesaria y

durante todo el proceso, el compromiso y la participación activa de los implicados, desde la alta dirección hasta el nivel operativo., analizándose:

- Objeto social, planeación estratégica de la organización (Misión, Visión, Valores compartidos y distanciados)
- Objetivos y metas, a mediano y corto plazo, de las diferentes áreas organizativas.
- Estructura de la organización.
- Calificadores propios y comunes.
- Legislación vigente referida al empleo.
- Normas cubanas 3000, 3001, 3002 del 2007, ISO 10018 del 2016
- Procedimiento específico de selección e integración al empleo.
- Funciones acordes a la estructura aprobada.
- Cambio planeado.
- Estrategias de la gestión integral de los recursos humanos.
- Estructura y composición de los recursos humanos; su desarrollo profesional.
- Manuales de procedimientos existentes.
- Otros proyectos de desarrollo, actuales o planeados.
- Sistemas de flujos de servicio e informativo existentes.
- Indicadores de productividad.
- Resultados económicos.
- Política de gestión de los recursos humano.

Etapa No.2: Definición de las competencias claves o distintivas de la organización y de las actividades principales o procesos claves

El proceso de Identificación de las competencias se realiza en tres niveles y en el orden que sigue:

- Identificación de las competencias distintivas de la organización.
- Identificación de las competencias de los procesos de las actividades principales.
- Identificación de las competencias del cargo.

Paso No. 4: Organización y formación de los grupos de expertos

Los grupos de expertos (o grupos de perfilamiento) se podrán crear a cualquier nivel de la estructura de la organización, según se requiera, y estarán integrado por expertos con dominio de las funciones de los cargos a estudiar. La calidad de la selección de los expertos influye decisivamente en la exactitud y fiabilidad de los resultados. En este paso también se debe designar el líder de cada grupo, que es el responsable de organizar, coordinar y dirigir el trabajo.

Los grupos de perfilamiento tendrán las funciones siguientes:

- Recopilar los datos necesarios del proceso, aplicar las técnicas establecidas y procesar la información obtenida, con la finalidad de identificar las

competencias laborales de los cargos de cada uno de los procesos.

- Elaborar los perfiles de competencias de los cargos claves.

Paso No 5: Selección y aplicación del método a utilizar.

Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente del área ocupacional o ámbito de trabajo, esto depende del enfoque que se emplee. También se puede utilizar el método de expertos Delphi que es el más recomendado por lograr alto consenso a partir de tres principales iteraciones donde participan expertos en determinada ocupación y por brindar los resultados en un menor tiempo. (Cuesta Santos, A., 2005)

Paso No. 6: Identificación de las competencias claves o distintivas de la organización y de los procesos claves

La definición de las competencias claves o distintivas de la organización y de las actividades principales o procesos claves deberá considerar los elementos de un desempeño organizacional competente, tanto al nivel organizacional como estructural, visto como la capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia

organización en el contexto de su estructura, funciones y relaciones, los procesos, las costumbres sociales y culturales, la ética y los valores.

Para decidir cuáles deberán ser las competencias claves o distintivas de la organización, previamente tendrá que estar definida la misión y visión de la organización con un coherente diseño del sistema de trabajo. De la misión comprendida por la dirección estratégica y definidos los procesos o actividades principales, se deben determinar las estrategias maestras (rectoradas por la misión). De la vinculación o conexión de las pautas de conductas y dimensiones del desempeño con las estrategias maestras identificadas es que se logra focalizar las competencias claves o distintivas que más impacto tienen en la organización, así como las esenciales por cada una de las actividades principales o procesos claves. El grupo de expertos que trabajará en su rediseño, debe tener una visión clara de la identidad organizacional y el direccionamiento estratégico, así de cómo desea que se conciban estas. La práctica aconseja que deba decidirse sobre un conjunto comprendido entre 5 y 7 competencias (Morales, 2012).

Al realizar la determinación de las competencias correspondientes a cada nivel debe tenerse en consideración lo siguiente:

Paso No. 7: Normalización de las competencias

La normalización de las competencias

tiene por objetivo direccionar el desarrollo de estas en cada nivel de la organización, encausando el comportamiento organizacional; representa también un referente para el reconocimiento de la competencia alcanzada por los principales directivos de la organización. La normalización se realiza mediante la validación y certificación, por parte del comité de competencias y del director general de la organización.

Etapa 3. Definición de las competencias de los cargos claves.

Paso No. 8: Definición del inventario de competencias laborales

Para definir las competencias de los cargos se puede conformar las familias de cargos y puestos de trabajo que serán objeto de estudio por la importancia de estos dentro de los procesos que ocurren en la organización e involucrar al titular del puesto de trabajo a que se le determinan las competencias o un representante de los intereses del cargo, así como el superior jerárquico. El inventario de competencias laborales, es en términos generales una lista obtenida a través del criterio de expertos y de una posterior reducción del listado a partir de palabras clave y con el empleo de los diccionarios de competencias.

Paso No. 9: Elaboración y normalización de los perfiles de competencias laborales

Los perfiles de competencias o perfiles de los cargos, no son documentos estáticos en el tiempo y deben ser revisados con una periodicidad, ajustada a los cambios en la organización y en el entorno. Las variaciones de las misiones, los procesos, la tecnología, los requerimientos del mercado, implican una revisión y ajuste de los perfiles de los cargos afectados por o vinculados con dichos cambios.

Para el diseño del perfil de competencias del puesto es necesario tener determinadas las competencias laborales. Existen varios métodos propuestos, como los de observación directa, cuestionarios y entrevistas que conforman el Examen Crítico (mixto); y el método de cuestionario para la configuración del mapa de condiciones de trabajo y protección e higiene, el método de expertos o Delphi por rondas que es el que utilizará la autora en la determinación de las competencias laborales para conformar el perfil de competencias para el puesto

Paso No. 10: Evaluación de las competencias laborales

La evaluación de las competencias laborales de los trabajadores se realizará en 3 momentos:

1. La evaluación inicial para acreditar las competencias de formación general de cada trabajador, acreditando las mismas con evidencias documentales como títulos, certificados de conocimientos, evidencias de la

experiencia laboral.

2. Evaluación conceptual de las competencias laborales, a través de las funciones simples, parámetros y comportamientos -elementos de competencia- a desarrollar por un trabajador para la obtención de resultados eficaces en su desempeño y un rendimiento laboral superior.
3. La evaluación del desempeño del trabajador, a través de la medición de la actuación, de la ejecución y del rendimiento de cada trabajador en la labor que realiza, y la medición de su potencial de desarrollo en el ámbito de la organización.

Paso No. 11: Evaluación de las desviaciones o brechas

Al conocerse la brecha entre las competencias reales y las competencias deseables definidas para el cargo específico, se orienta la planificación de la formación, mediante el diseño de un plan de capacitación individual a desarrollar a través de cursos y entrenamientos que contribuirán a mejorar el desempeño que se llevaba hasta ese momento para potenciar las competencias que lo requieran.

Paso No. 12: Certificación de las competencias laborales.

La certificación es la culminación de un proceso de reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores; implica

la expedición escrita de una acreditación o reconocimiento formal acerca de las competencias poseídas por los trabajadores a partir de los estándares definidos.

Etapas 4. Control y seguimiento

Paso 13: Revisión y actualización de las competencias laborales

Los perfiles de competencias laborales no pueden convertirse en barreras al desarrollo. Su dinamismo está condicionado, esencialmente, por los cambios en las funciones de los cargos, las deficiencias asociadas a la identificación de las competencias laborales detectadas durante la aplicación de los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño y por los cambios en los procesos de trabajo.

En la gestión por competencias, el control, seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva. El seguimiento, entendido como la observación en el tiempo de la intervención realizada, que en el caso puntual de la gestión por competencias es la observación de la evolución de las competencias de los empleados de una empresa, constituye un factor crítico, como elemento estratégico de desarrollo continuo y de cuya retroalimentación se nutren las modificaciones futuras, ya que como se ha analizado antes, la era actual se caracteriza por su permanente estado de cambio, su tecnología que avanza a pasos agigantados, lo que hace necesario que

todos los trabajadores se capaciten y “actualicen” su competencias en forma permanente y continua.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se aplicó el procedimiento, en cada una de sus etapas y pasos, obteniéndose por etapas los resultados siguientes:

Etapas I

Al aplicar el instrumento propuesto en el anexo 5 a cuestionario de clima laboral, se observa en el clima laboral que tienen una influencia directa factores como el liderazgo, la participación, la satisfacción laboral, la comunicación e información y las relaciones interpersonales. A partir de la técnica aplicada se evidenció un clima laboral favorable.

Los indicadores más favorecidos son la comunicación y el liderazgo. La primera, es percibida de manera positiva en general, se utilizan diferentes vías para lograr que las informaciones, las políticas, y los resultados del trabajo, lleguen a los trabajadores, además los trabajadores sienten confianza con sus directivos y jefes inmediatos para hacer sugerencias o críticas. En cuanto al liderazgo existe alto grado de confianza en las capacidades del líder, muy preocupado por el factor humano y por los resultados de la organización.

De igual manera resultan altamente valoradas las relaciones interpersonales, aunque no siempre se logra un adecuado

trabajo en grupo, y a pesar de que la mayor parte de la actividad laboral transcurre en colectivo, en ocasiones se producen dificultades en la comunicación provenientes de la falta de unidad. Esta situación guarda relación con barreras psicológicas en las que se incluyen la personalidad, la motivación, el carácter, las actitudes y las capacidades (fundamentalmente la de escucha), que pueden facilitar o entorpecer el proceso comunicativo y que, aunque resultan difíciles de modificar, si pueden ser manejadas a escala grupal con la intervención acertada del liderazgo.

El factor menos favorecido resultó la participación ubicándose algunos de sus elementos en niveles bajos de logro, percibiéndose cierta indiferencia de los trabajadores ante la modificación de cuestiones que ya están establecidas a otros niveles jerárquicos y su no estimulación para aportar iniciativas e ideas.

Como resultado de la aplicación de la fase preparatoria se logró:

1. Un adecuado nivel de información y conocimiento de los directivos a todos los niveles de la organización, sobre los pormenores del proceso a realizar.
2. Un favorable nivel de sensibilización y compromiso de los implicados, la comprensión de su papel y un intercambio de expectativas apropiado.

1. Un diagnóstico favorable del clima laboral de la organización para iniciar el proceso.

Con la aplicación del método Delphi por rondas obtuvo el siguiente resultado:

Competencias distintivas de la organización

1. Motivación por el logro
2. Compromiso con la organización
3. Orientación al cliente
4. Trabajo en equipo y cooperación
5. Preocupación por el orden y la calidad
6. Desarrollo de las personas
7. Conocimientos y experiencia

Competencias del proceso moldeo por inyección.

1. Motivación por el logro
2. Compromiso con la organización
3. Confiabilidad
4. Trabajo en equipo y cooperación
5. Preocupación por el orden y la calidad
6. Desarrollo de las personas
7. Conocimientos y experiencia

Etapa II

La normalización se realizó mediante la validación y certificación, por parte del comité de competencias y la aprobación por parte del director general de la organización del documento que contiene, según el orden de importancia otorgado por los expertos, la definición conceptual de las competencias identificadas y sus comportamientos asociados. Este proceso concluyó con la inclusión de las competencias

normalizadas en el catálogo de competencias de la organización, constituyendo un documento de referencia y consulta obligada.

Etapas III

Las competencias que fueron identificadas por el grupo de expertos creado al efecto, para cumplir de manera exitosa las funciones del cargo seleccionado, se formularon de manera clara en un perfil de competencias, tal y como se muestra en el Anexo 12; quedando debidamente normalizadas, mediante la revisión y certificación por parte del comité de competencias y la aprobación por parte del Director General de la Empresa Cepil.

A continuación, se procedió a diseñar el perfil de cargo por competencias, como se muestra en el Anexo 13

Una vez diseñado los perfiles del cargo, se evalúan las competencias laborales **Paso No 10**, posteriormente se evalúan las desviaciones o brechas **Paso No 11**, señalándose le las necesidades de aprendizaje, así sucesivamente se procede con los pasos restante de control, certificación y seguimiento.

CONCLUSIONES

El estudio bibliográfico realizado para la construcción del marco teórico referencial de la investigación muestra una amplia base conceptual vinculada a la gestión del Capital humanos, pero evidencia carencia de metodologías que guíen y faciliten el diseño e implantación

de la gestión por competencias y perfiles de competencias para los diferentes puestos y cargos, por lo cual el problema científico formulado en esta investigación se considera de gran importancia y utilidad tanto en el plano conceptual – metodológico como práctico permitiéndole a la organización nutrirse de bibliografía que permita una profundizar en el tema.

Utilizando diferentes métodos e instrumentos para el diagnóstico de las competencias arribamos a un procedimiento que nos permitirá identificar, validar y certificación las competencias en la organización objeto de estudio, todo lo cual, unido a los beneficios tangibles e intangibles, permitió validar la hipótesis general de investigación planteada.

Se identificó un inventario de competencia que caracterizan a la organización las que pueden utilizarse para la identificación de las competencia del resto de los procesos. a través del método de las competencias.

REFERENCIAS

- Cuesta, A. (2001). Gestión de Competencias. Editorial Academia, La Habana.
- Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia, La Habana.

Cuesta Santos, A. y col. Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Revista Ingeniería Industrial*. ISSN 1815-5936, Vol 34, no.1, enero-abril 2018, p. 24-35.

GOLEMAN, D. 1998: *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. Editorial Kairós.

Versión González-Llorente, S. (2012). Procedimiento para el diseño e implementación del sistema de gestión integrada de capital humano. Caso de estudio Sucursal Comercial Caracol Sancti Spíritus. Tesis en opción al título académico de Máster en Gestión Turística.

Morales, A. (2012). Procedimientos para identificar, validar y certificar las competencias en la Empresa Cartografía y Soluciones Geomáticas - GEOSI. Tesis en opción al título académico de máster en ingeniería industrial

NC-3000:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario.

NC- 3001:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos.

NC- 3002:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación.

NC 3000. 2007: Sistema de Gestión

Integrada de Capital Humano-Implementación.

NC ISO 10018, 2016, Gestión de la calidad. Directrices para la participación y la competencia activa de las personas

Pereda, S. y Berrocal, F. (2004). *Gestión de recursos humanos por competencias* Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

CORRESPONDENCIA:

Hilda Oquendo Ferrer
hilda.oquendo@reduc.edu.cu