



Editada por el Centro de Información y Gestión Tecnológica. CIGET Pinar del Río
Vol. 16, No.1 enero - marzo, 2014

ARTÍCULO ORIGINAL

La gestión por competencias para el desempeño exitoso, análisis desde el sector empresarial cubano

Competency management for successful performance, analysis from cuban business sector

Máryuri García González¹, Alfredo García Rodríguez², Raida Alicia Pérez Marimón³, Maricela González Pérez⁴, Yonny Martínez López⁵

¹Master en Ciencias de la Educación. Profesora Asistente. Departamento de Ingeniería Industrial de La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Pinar del Río. Correo electrónico: maryuri@vrect.upr.edu.cu

²Ingeniero Industrial. Profesor Auxiliar. Especialista en Logística Empresarial. Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial de La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Pinar del Río.

³Master en Dirección de Empresas. Profesora Auxiliar. Departamento de Economía Global de La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Pinar del Río.

⁴Doctora en Ciencias Económicas. Profesora Titular. Vicerrectora de Investigación y Postgrado de la Universidad de Pinar del Río.

⁵Ingeniero Forestal. Profesor Instructor. Investigador del Centro de Investigaciones y Servicios Ambientales. (ECOVIDA).

RESUMEN

La presente investigación se realizó a partir de determinar la siguiente situación problemática: En el sector empresarial cubano se manifiestan debilidades en la relación de la productividad del trabajo y la gestión por competencias, lo que incide en el desempeño exitoso de los miembros de la empresa. Se trazó como Objetivo: Demostrar la incidencia de la gestión por competencias en el aumento de la productividad del trabajo en el sector empresarial cubano.

Por lo que en ella se muestran resultados interesantes sobre la base de proporcionar a partir del enfoque por competencias un mayor y mejor desempeño para las empresas cubanas

Palabras clave: Competencias, Gestión, Empresa, Desempeño.

ABSTRACT

The present study was conducted to determine from the following problem situation: In the corporate sector weaknesses Cuban manifest in the relationship of labour productivity and competency management, which affects the successful performance of the members of the company. Was plotted as Objective: To demonstrate the impact of competency management in raising labour productivity in the business sector Cuban.

So it is interesting results on the basis of providing competence approach from a higher and better performance for Cuban companies.

Key words: Competency management, enterprise performance.

INTRODUCCIÓN

A partir del estudio realizado en el sector empresarial se obtiene como aporte teórico: El diseño de los *puestos, cargos, roles o posiciones partiendo de las competencias* que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño, así como la operacionalización y administración del capital humano, alineando la gestión por competencias y la gestión de los recursos humanos en el sector empresarial.

Como aporte práctico: Una Estrategia para la implementación de la gestión por competencias en el sector empresarial atendiendo al diseño de los *puestos, cargos, roles o posiciones* que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño, demostrando la incidencia de la gestión por competencias en el aumento de la productividad del trabajo.

La novedad científica radica en que: Se operacionaliza y administra el capital humano de la empresa a partir del diseño de los *puestos, cargos, roles o posiciones partiendo de las competencias y que el aporte de valor agregado vía competencias*, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.

Se establecen además los fundamentos y referentes teóricos que sustentan la gestión por competencias para el sector empresarial cubano, sustentado en la formación y desarrollo de la organización.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para la investigación fueron necesarios métodos teóricos (Sistémico -estructural e Histórico -lógico) y métodos empíricos (observación, análisis documental, encuestas y entrevistas). Sustentado en el método Dialéctico _ materialista como general.

Todo lo cual permitió establecer el marco conceptual, contextual y teórico, así como la determinación de las principales manifestaciones del objeto de estudio y las principales relaciones y componentes que inciden sobre el.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Referentes que sustentan el resultado de la investigación

La significación e importancia que posee el proceso de formación profesional, el cual es forjador de las futuras generaciones que son las que deben garantizar la sostenibilidad social no solo de las instituciones de educación superior, sino del desarrollo eficiente, eficaz y sostenible de la sociedad toda, así como la gestión eficiente para el desempeño exitoso del sistema empresarial cubano, para lo cual la formación desde las competencias es un elemento importante a tener en cuenta.

Filmus, 1996, considera que las competencias son:

- Imprescindibles para potenciar las posibilidades de participación social y laboral de todos, de manera que no solo deben formar para el trabajo, sino también la formación integral como ciudadano, además de que abren mayor igualdad de posibilidades de acceso a los restringidos puestos de trabajo.
- Coincidentes con las necesarias para el desarrollo adecuado y multilateral de la personalidad y la participación social.

La sistematización del conjunto de capacidades y competencias conforma, en el plano de la subjetividad, de su espiritualidad, el poder del sujeto, por lo que se siente más confiado, seguro y dispuesto a enfrentarse a la realidad social.

Independientemente de las particularidades de cada empresa hay habilidades profesionales comunes de obligada formación, a saber:

- Integrar los conocimientos y elevarlos al nivel de aplicación profesional.
- Dominar las técnicas para mantener información actualizada.
- Investigar y saber establecer los vínculos con el contexto social.
- Gerenciar _ administrar los recursos humanos y materiales.

En este sentido, las habilidades profesionales deben interrelacionarse con otras, desarrollándose en una compleja red en la cual se asimilan conocimientos y posteriormente se ponen en práctica, vinculándose además con el componente afectivo del proceso.

Las competencias no son algo que se asimila de una vez para siempre, más bien son procesos que incrementan sus potencialidades a partir de sus secuenciales avances. No se forman en un momento de la vida, sino a lo largo de toda ella, tanto dentro como fuera de la universidad, siendo estudiante o trabajador ya graduado. En su proceso formativo incide la universidad, la empresa, la familia, la sociedad y comunidad en la que vive, trabaja y se relaciona. En este sentido la gestión por competencias desde el sector productivo y la capacitación partiendo de esta base, debe brindar a los profesionales la posibilidad de enfrentar la vida laboral con potencialidades y competencias que le permitan una actuación profesional eficiente.

Desde el punto de vista etimológico, el origen del término competencia, se encuentra en el verbo latino "*competere*", lo que significa ir al encuentro una cosa de otra o encontrarse y también admite acepciones como *responder, estar en buen estado o ser suficiente*.

La formación de competencias por tanto, debe fomentarse tomando en consideración los conocimientos, habilidades, valores y actitudes.

Por tanto propiciar la formación y desarrollo de actitudes y valores personales unidos a las aptitudes y capacidades técnicas de los individuos, además de conjugar los intereses individuales, proyectan su adecuación al entorno social. El conocimiento de un trabajador que se adecue a las exigencias de su entorno.

Los modos de actuación de un individuo sobre la realidad (también llamados desempeños), al solucionar problemas, al interactuar con otros, al enfrentar situaciones, son los denominados competencias. Un individuo es más competente en la medida en que sus representaciones internas favorecen una mejor actuación sobre su vida, inmersa en un contexto determinado. Así, lo que se busca es el desarrollo de competencias que le den poder a un individuo para mejorar su calidad de vida.

Entonces se identifica la competencia como la integración del grado de preparación, capacitación y desarrollo del individuo como resultado de su aprendizaje, donde se basa la formación en los principios básicos, saber, saber hacer, saber ser, saber compartir o vivir en colectivo académico, laboral y social poniendo en juego conocimientos, habilidades, valores, actitudes y experiencias en contextos diferentes.

Sin embargo aun en el sector empresarial se carece de este enfoque, aunque se reconoce su importancia y existen varios estudios teóricos al respecto.

La gestión de competencias integradas para el sector empresarial, es una opción que busca generar procesos de mayor calidad, pero sin perder de vista las necesidades de la sociedad, de la profesión, de la productividad del trabajo y de la capacitación.

Asumir esta responsabilidad implica que la institución educativa y el sector empresarial, promuevan de manera congruente acciones en los diferentes ámbitos que se traduzcan en reales modificaciones de las prácticas y el desempeño; de ahí la importancia de que el directivo también participe de manera continua en las acciones de formación y capacitación que le permitan desarrollar competencias similares a aquellas que se busca formar en los subordinados.

Cuando se toma conciencia y el sujeto conoce sus limitaciones y lucha por superarlas, dispuesto a transformar la realidad social que lo rodea, obtiene de si mismo un mayor resultado, respuesta de su propio proceso de formación y transformación, es así como se va preparando para la vida, aprendiendo a aprender, a hacer, a ser, a vivir en colectivo y por tanto a ser más competente.

Por mucho que se valore la importancia de la formación dirigida a la adquisición de conocimientos técnicos -científicos y culturales, hay una serie de competencias generales que se asocian más a determinadas conductas, actitudes, aspiraciones de las personas. Estas competencias son transversales porque afectan a muchos sectores de actividad, a muchos lugares de trabajo y, lo que es más relevante, están muy en sincronía con las nuevas necesidades y situaciones laborales.

No se puede separar la herencia social, de la herencia biológica, ambas inciden significativamente en el desarrollo de la personalidad del sujeto; teniendo la herencia

social una fuerte influencia sobre el desenvolvimiento y comportamiento del sujeto desde todos los puntos de vista. La gestión en el sector empresarial con enfoque por competencias estará muy marcada por el medio social en que viven, trabajan y se desarrollan, por lo que no se debe perder de vista las particularidades, para garantizar un proceso productivo con calidad, en el que se garantice que sea capaz de apropiarse de las herramientas esenciales para autoeducarse y autodesarrollarse, sabiendo cuándo, dónde y cómo actuar en cada uno de los problemas laborales a los que se enfrenta y enfrentará en su desempeño.

La formación de competencias es un proceso que transcurre a lo largo de toda la vida; constituyendo esencialmente el desarrollo de capacidades adaptativas, de constante perfeccionamiento, flexibilidad, dinamismo un factor imprescindible para asumir y responder a la evolución de los puestos de trabajo y la movilidad social.

Cada país e institución debe definir las características, prioridades y problemáticas esenciales a trabajar en cada perfil y a partir de aquí trazar líneas para desarrollar las competencias, mediante situaciones concretas que tributen a desarrollar habilidades y destrezas deseadas, que deben cumplir con las exigencias de: validez social, adecuación a cada país en cuanto a sistema político, cultura, economía y sociedad.

Se hace cada vez más necesario diseñar en lo teórico y crear en lo práctico, para lograr dar respuesta a la dinámica social en la que estamos inmersos y en la que el sector empresarial a partir de su inserción en la gestión por competencias está llamado a colocarse en un nivel de desarrollo cualitativamente superior, lo cual no puede realizarse de manera improvisada.

Atendiendo a este planteamiento se reconoce que las interacciones dialécticas entre los componentes instructivo, educativo y desarrollador, expresados en su dimensión curricular y extracurricular, con énfasis en las competencias hacen que el proceso formativo sea sistémico y contextualizado, a través del cual debe lograrse la formación integral del profesional en y desde la empresa con el apoyo de la Universidad como institución formadora.

Se entiende entonces, según Londoño (2000), que formar individuos humanamente competentes y autónomos en la solución de los problemas reales, personales, institucionales y familiares en el marco de un determinado contexto y su globalidad, implica; ver la educación superior más que como una herramienta, como la máxima posibilidad de desarrollo que tiene la región, para lo cual hay que apoyarse en una experiencia educativa de pensamiento complejo desde la perspectiva de la pedagogía y la forma de abordar el conocimiento que permita constituir la enseñanza no solo como un acto que forma profesionales, sino también como formación integral.

Se reconoce en este enfoque que la formación desde las competencias no solo se ve desde la transformación que se experimenta en la adquisición de conocimientos y habilidades sino que logra una transformación trascendental para resolver los problemas de su profesión y de su empresa con enfoques innovadores y creativos donde actúe en el mundo del trabajo acorde con las exigencias y el desarrollo de la humanidad.

En este sentido se resalta la importancia de que sea la formación de competencias la que desde los modos de actuación permita caracterizar integralmente el desempeño profesional y suponga la integración de conocimientos, habilidades, valores y actitudes que aseguren el buen desenvolvimiento profesional en el sector empresarial cubano, viéndolo de manera integral, abarcando no solo la parte de la cultura de la que tiene que apropiarse para resolver los problemas más generales y frecuentes de su profesión, sino que es necesario lograr su transformación de un modo trascendente, para que actúe

consecuentemente en un mundo de cambios acelerados, acorde con las exigencias y el desarrollo de la humanidad.

El modo de actuación expresa una cualidad superior a la encontrada en los problemas, al caracterizar integralmente el desempeño del profesional. Constituyen el saber, el hacer y el ser de ese profesional; se expresan en su actuación y suponen la integración de los conocimientos, habilidades y valores que aseguran ese desempeño. Algunos autores, para caracterizar este concepto, utilizan el término de competencias. Su dominio permite al poder enfrentar todos los problemas profesionales previamente identificados, e incluso otros nuevos no existentes, surgidos como consecuencia del desarrollo de la actividad profesional.

Así, mientras que los problemas pueden ser numerosos, y singulares, los modos de actuación han de ser unos pocos, si ese proceso de generalización _de los problemas a los modos de actuación_ tiene lugar de una forma adecuada.

Para Addine (2006) los modos de actuación constituyen una generalización de los métodos profesionales, lo cual permite al profesional actuar sobre los diferentes objetos inherentes a la profesión, con una lógica tal que refleje que el egresado se ha aprehendido de los contenidos esenciales de la ciencia durante el proceso de formación profesional, pero en interacción con la lógica esencial de la profesión.

Por su parte García Ramis (1996) lo asume como la revelación del dominio de habilidades, capacidades, constructos, cualidades, modelos, esquemas y métodos, viéndolo como acciones generalizadoras.

Fuentes y Mestre (1997) plantean que los modos de actuación constituyen la generalización de los métodos de trabajo del profesional y caracterizan la actuación del profesional independientemente de la esfera en que trabaja o desarrolla su actividad y con qué trabaja.

Los criterios anteriores, conjuntamente con los de Márquez Delgado, 2008 constituyen referentes importantes en la concepción que se propone, viendo los modos de actuación como la generalización de los métodos de trabajo del profesional, potenciando al máximo el nivel de integración de conocimientos, habilidades, valores de las áreas disciplinares en la solución de los problemas presentes en el objeto de trabajo.

Profundizando en otras definiciones al respecto se reconoce la de Gala Valiente, citado por Addine en el 2001; quien señala que el modo de actuación es el sistema de acciones de una actividad generalizadora, que modela una ejecución humana competente y creativa, comprometida consigo misma y con la sociedad, por lo tanto autotransformadora, que le permite revelar su propia identidad y que le sirve como medio para educar su personalidad.

Se puede hablar de modo de actuación cuando se demuestra el dominio pleno de los conocimientos, habilidades, valores y capacidades más generales del objeto de la profesión, es decir, el elemento cognitivo, pero en estrecha relación con la revelación de cualidades éticas, (lo axiológico), distintivas de su personalidad como educador, que le permitan la aprehensión del método para su actuación profesional, en el desarrollo de un sistema de acciones generalizadas de su actividad y encargo social, que se refleja en la identificación del objeto de la profesión y en poder discernir entre ese profesional y otro.

El desempeño profesional según Pla López, 2005; es la expresión concreta del modos de actuación en un ambiente determinado; de aquí que el modo de actuación es una formación estable y regular y el desempeño es su manifestación contextual.

Por tanto se impone la formación y selección por competencias para el sector empresarial cubano.

El proceso de formación en la empresa incide en el desarrollo de la organización, aumentando la productividad del trabajo y desarrollando las competencias del talento humano:

- Educar en competencias.
- Fortalecer el trabajo en equipos
- Mejorar los sistemas de gestión y las condiciones de trabajo.
- Incorporación de tecnologías

Viendo la productividad ante todo como una actitud mental de mejoramiento continuo, la convicción de poder hacer las cosas cada vez mejor, de adaptación a las condiciones de cambio aplicando nuevas teorías y métodos; tributando así a la productividad sistémica; que permite:

- Innovar y optimizar el capital intelectual, natural y productivo de los sujetos y las organizaciones participando activamente en su sostenibilidad y sustentabilidad.

De esta manera se consolida el proceso de formación en la empresa a través de:

- Etapas o momentos en que los sujetos alcanzan su plenitud, retan el talento y desarrollan sus competencias en relación con el direccionamiento estratégico y prospectivo de la organización; desde los conocimientos, habilidades, valores y actitudes a formar desde cada uno de los puestos de trabajo y desde la gestión integral de la empresa con enfoque por competencias; generando así el aprendizaje organizacional revertiéndolo en el aumento de la productividad del trabajo de manera eficiente, eficaz y competitiva.

Por tanto es válido dejar clara las necesidades de la empresa exitosa que aspiramos (*Figura 1*).



Figura 1. Representación de las necesidades de la empresa actual.

En la gestión de competencias para el desempeño exitoso en el sector empresarial cubano, es necesario que cada uno de los miembros de la organización desde su realidad contextual, sea capaz de transformarla con una actitud verdaderamente propositiva al mismo tiempo que se transforma a si mismo, para lo cual es necesario cambiar la concepción del proceso formativo en y desde la empresa, logrando con ello homogenizar, comunicar, motivar, promocionar, desarrollar, perfeccionar, relacionar, rentabilizar, educar y formar en el amplio sentido de la palabra.

La formación en función de la gestión por competencias debe ser integral, para la vida, en la vida y a lo largo de toda la vida; siendo desde esta perspectiva, sistémica y eficiente dirigida a fomentar la capacidad innovadora y creativa desde el propio contexto socio-laboral y empresarial en que se desarrolla; todo lo cual se sustentará sobre la base de las destrezas técnicas, humanas y conceptuales secuenciadas en el proceso en si.

En la propuesta además se hace referencia a las competencias más importantes a tener en cuenta para el desempeño exitoso de las empresas del sector productivo y de servicios cubano (*Figura 2*) entre las que se encuentran las siguientes:

Competencias más importantes. A partir de criterios de académicos, empleadores y egresados.

- **Capacidad de aprender y actualizarse.**
- **Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.**
- **Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.**
- **Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.**
- **Compromiso ético y compromiso con la calidad.**
- **Capacidad para tomar decisiones y trabajar en equipos**
- **Capacidad de comunicarse oral y escrito.**

Según Proyecto Tuning Educativo . América Latina. 2007.

Figura 2. Competencias más importantes a partir de selección del proyecto Tuning América Latina.

Las competencias definidas para el sector empresarial y su gestión para el desempeño se asumen como un proceso con cuatro grandes pasos:

- Definición de objetivos.
- Recolección de evidencias.
- Comparación de evidencias con los objetivos.
- Formación de un juicio

(Competente o todavía no competente).

La evaluación debe ser:

- Centrada en los resultados del desempeño (definidos en la norma).
- Con un carácter individual.
- No se comparan los individuos.
- Es cualitativa.
- Los resultados deben ser comunicados a la persona.

Lo importante del proceso, es lograr que los datos de la evaluación de competencias se integren mentalmente en el individuo y puedan ser aprovechados por él mismo y resulten también de utilidad para la organización.

Estas normas de competencias deben incluir:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Las condiciones en que la persona debe demostrar su competencia.
- Los tipos de evidencia necesarios y suficientes para asegurar que lo que hizo se realizó de manera consistente, sobre la base de un conocimiento efectivo.

La norma a tener en cuenta para las competencias, expresa más que el mero desempeño deseado en forma de resultados, permite además describir:

- La capacidad para obtener resultados de calidad con el desempeño eficiente y seguro de una actividad.

- La capacidad para resolver los problemas emergentes en el ejercicio de su rol dentro del proceso.
- La capacidad para transferir los conocimientos, habilidades y destrezas que ya posee, a nuevos miembros de la organización.

Todo lo cual demuestra la necesidad de insertar la gestión por competencias en el sector empresarial cubano para su desempeño exitoso; demostrándose en los resultados obtenidos en la propuesta.

Nuestras empresas deben subirse ya al tren de la gestión por competencias, no porque sea una moda sino porque en ello está la clave de una adecuada gestión de sus recursos, del incremento de la productividad del trabajo y el éxito de su adaptación a los constantes cambios del entorno.

CONCLUSIONES

Los principales resultados obtenidos fueron:

- La gestión por competencias alinea la gestión de recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentan su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Las competencias son la base del conocimiento que permite operacionalizar la administración del capital humano.
- La administración adecuada de los activos que suponen las competencias asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.
- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado, incluso en términos monetarios

RECOMENDACIONES

- Implementar el estudio realizado en el sector empresarial.
- Capacitarse en función de la gestión por competencias en los procesos y/o entidades o empresas que dirigen.
- Continuar perfeccionando la investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Addine, F. (2001). El sujeto en la Educación Postgraduada. Una propuesta didáctica. En soporte digital. ISPEJV. La Habana. Cuba.
- Alcántara, J. (2003) La formación por competencia laboral en la empresa y en la formación profesional. pp. 4-6
[http: maildocumentos@gestiopolis.com](http://maildocumentos@gestiopolis.com)
- Alfa. EuropeAid. (2007). Tuning. América Latina. Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Informe final _ Proyecto Tuning _ América latina. 2004 _ 2007. Publicaciones Deusto. University of Groningen.
- Cuesta Santos, A. (2000). Gestión de competencias. Facultad de Ingeniería Industrial. ISPJAE. La Habana. Cuba. Versión digital.

- Filmus, D. (1996). Demandas populares por educación. AIQUE. Buenos Aires. Argentina.
- Fuentes, H y Mestre, U. (1997). Curso de diseño curricular. Centro de estudios de Educación Superior. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
- García Álvarez, C. (2006). Formación por competencias con énfasis en la determinación de las necesidades de aprendizaje. Facultad Ingeniería Industrial. ISPJAE.
- García Ramis, L. (1996). Autoperfeccionamiento docente y creatividad. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.
- Gardner, H. (1995). Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica. Editorial Paidós. Barcelona. España.
- Gardner, H. (1998). Mentas líderes: Una autonomía del liderazgo. Editorial Paidós. Barcelona. España.
- Godet, M. (2002). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Editorial Gerpa. Paris. Francia.
- Goleman, D. (1998). La práctica de la inteligencia emocional. Editorail Kairós, Barcelona. España.
- Iñigo, E y Sosa, A. M. (2003). Artículo: Emergencia y actualidad de las competencias profesionales: Apuntes para su análisis. Revista Cubana de Educación Superior. Vol. XXIII. No.2. P. 56 _ 57.
- Londoño, O. (2000). Formando al sujeto que necesita la sociedad contemporánea. El macro currículo como experiencia de pensamiento complejo. Universidad Externado de Colombia. Bogotá. Colombia.
- Lorenzo García, R. (2005). Competencias asociadas con el talento para la dirección. Instituto panamericano de gestión en salud. Perú.
- Lorenzo García, R. (2008). Talento, éxito y liderazgo. Divulgación científica. Editorial científico - Técnica. La Habana. Cuba.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for Competencies rather than intelligence. American Psychologist. No. 28.
- McCormack, M.H. (s.d.). Lo que no se enseña en la facultad de negocios de Harvard.
- Meister, J. (2000). "Universidades empresariales. ¿Cómo crear una fuerza laboral de clase mundial?".
- Menguzzato, M y Renau, J. (1995). La dirección estratégica de la empresa. Editorial Ariel S. A. Barcelona. España.
- 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 (OEI). Madrid. España.
- Pla López, R. (2005). Las competencias profesionales para el desempeño del docente en la educación de los alumnos desde un enfoque integrador. Evento Internacional Pedagogía 2005. La Habana. Cuba.
- Senge, P. (1992). La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Editorial Granica. Barcelona.
- Stoner, James. A y Freeman Edward, R. (1996). Administración. Sexta edición. Tomo I y II.

Aceptado: mayo 2013

Aprobado: febrero 2014

MSc. Máryuri García González. Profesora Asistente. Departamento de Ingeniería Industrial de La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Pinar del Río. Correo electrónico: maryuri@vrect.upr.edu.cu