

UN PROYECTO PARA ELEVAR LA CULTURA INNOVATIVA EN EL AMBITO EMPRESARIAL LOCAL

Lic. Gloria de la Concepción Hernández Pérez¹, Ing. Dayana Ling Delgado.², MsC. Fania Herrera Santos³, MsC Isabel Grillo Delgado⁴.

1: *Filial Universitaria Municipal (FUM). Colón UMCC. MES Calle: Avellaneda esquina a América Arias. Colón, Matanzas, Cuba.*

2: *ETECSA. Calle: Martí e/e Colón y Máximo Gómez. Colón, Matanzas, Cuba.*

3: *EIPI, UEB Investigaciones, Máximo Gómez 328. Colón, Matanzas, Cuba.*

4: *EIPI, UEB Investigaciones, Máximo Gómez 328. Colón, Matanzas, Cuba.*

Resumen:

Ante una sociedad que tiende a privilegiar el conocimiento y las capacidades intelectuales entre los trabajadores de todos los niveles se demanda de profesionales de la dirección altamente competentes para guiar el salto desde la calificación (capacidad potencial) hasta la competencia (capacidad real), demostrable en el trabajo diario y a través de sus resultados. Se fundamenta la necesidad de que los directivos de las empresas locales asuman el perfeccionamiento constante de sus métodos y estilos de dirección en todos los procesos partiendo de que la aplicación de estrategias de formación y desarrollo de competencias directivas en funcionarios, cuadros y sus reservas, puede colocar al territorio en condiciones de lograr el éxito en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las empresas locales. Se fundamenta una propuesta de curso de post grado o entrenamiento para fomentar la cultura innovativa en este ámbito donde actúa como factor catalizador la Universidad.

Palabras claves: Formación, desarrollo, competencias, dirección.

En el mundo de hoy, la educación juega un papel cada vez más protagónico en la formación de un mundo verdaderamente humano y solidario. Su papel es decisivo en el esclarecimiento de las causas más profundas de las dificultades sociales y la búsqueda de soluciones a ellas. Cuba, es hoy un país situado en posición favorable en América Latina y el Caribe en cuanto a su desarrollo científico, sobre todo en cuanto a su capital humano.

Todavía hoy continúa siendo un problema, a pesar de la introducción en el país de este tipo de educación, y los avances en determinados campos que impactan de manera positiva en la sociedad cubana, el hecho de que no está generalizada la interacción entre las entidades que realizan Investigación y Desarrollo y las de producción y servicios, limitándose la innovación tecnológica en estas esferas que influyen de manera evidente en el nivel de desarrollo económico del país y en el bienestar de su pueblo.

En este contexto existe un problema, sobre el cual pretendemos accionar con nuestro proyecto y es que no se encuentra presente en la gran mayoría de las empresas locales la

ocupación efectiva en las tareas de capacitación y elevación del nivel que en cuanto a conocimiento y utilización de las nuevas técnicas de dirección tienen los ejecutivos, cuadros intermedios y cuadros. Llama la atención en este sentido que las Empresas con un mayor desarrollo a nivel nacional y mejores resultados económicos y de niveles de satisfacción de sus clientes externos e internos sean precisamente las que dediquen recursos, incluido su preciado tiempo a esta tarea, otorgándole verdaderamente la importancia que requiere.

Los objetivos trazados para desarrollar este trabajo son:

1. Fundamentar la importancia y necesidad de que los cuadros, directivos y sus reservas asuman responsablemente la tarea de desarrollar las competencias profesionales propias y de sus subordinados como vías para elevar la efectividad de su gestión y a través de la integración con la SUM.
2. Ofrecer los aspectos generales de una propuesta de curso de post grado o entrenamiento en técnicas de dirección diseñado a partir de las necesidades de las entidades locales.
3. Exponer resultados obtenidos con el desarrollo de este tipo de entrenamiento en empresas locales.

La necesidad de formar cultura general e integral que garanticen un profesional apto para desempeñarse según los amplios intereses de desarrollo social y económico del país no culmina con la graduación del profesional, sino que es una necesidad en permanente desarrollo y evolución; pensar lo contrario es negar el desarrollo dialéctico de las fuerzas productivas y constituye una sentencia de muerte o de fracaso para las organizaciones empresariales que insisten en permanecer inmóviles en un camino que atraviesan a velocidades cada vez mayores la ciencia, la tecnología y la sociedad. camino que conduce a la edificación del socialismo en nuestra patria.

En el territorio se debe elevar el aprovechamiento de la inmensa oportunidad que representa hoy en Cuba las condiciones de universalización, que presuponen, la presencia en los municipios de Sedes Universitarias con todo lo que se requiere para cumplimentar de manera objetiva la tarea impostergable de la capacitación del personal, y esto es extensivo a múltiples disciplinas, y no solo a los temas de Dirección Científica de los procesos y del capital humano.

En el desarrollo del presente Proyecto y las valoraciones que lo sustentan hemos realizado un Programa de Estudios de Post Grado en Técnicas de Dirección a solicitud del Complejo CIMEX de Colón, como una propuesta que puede contribuir al desarrollo de la cultura innovativa necesaria al capital humano de las empresas locales. Una versión del mismo se ha estado desarrollando en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Colón con una percepción favorable en los participantes.

- La Nueva Universidad Cubana y la necesidad de desarrollo de las competencias profesionales en los directivos de las empresas locales

Cuba enfrenta el siglo XXI, con la aspiración de hacer de su pueblo uno de los más cultos y preparados científica, técnica y artísticamente. Cuando la UNESCO se proyecta por lograr que la Educación llegue a todos los hombres de la Tierra, Cuba, desde el corazón del trópico subdesarrollado del planeta, se adelanta y esgrime, no ya solo sueña: Educación Superior para todos durante toda la vida.

Este paradigma presupone el cambio en la concepción tradicional de la enseñanza superior, que ya no puede ser un privilegio de pocos, sino una realidad de muchos. Ante esta situación de cambios de pensamiento y acción se impone la solución de varios problemas, cuyas respuestas caracterizarán a la Nueva Universidad en Cuba.

El Proceso desarrollador, de la NUC en función de los requerimientos de la sociedad no culmina, con la graduación de profesionales, sino que va más allá, debe volcarse al diario hacer de los diversos sectores de la sociedad, al mundo de las empresas estatales socialistas, donde se encuentra el taller fundamental de aplicación práctica de los conocimientos científicos y tecnológicos con que la Universidad pertrecha a sus graduados. Pero tampoco culmina aquí, están además los procesos de investigación que la atraviesan, y está, ocupando un lugar primordial, los estudios de post grado, diplomados, maestrías, doctorados, que también van ganando en accesibilidad, buscando un mayor número de personas volcados en estos altos estudios. Se busca en definitiva la elevación del nivel científico y tecnológico que en cuanto a capacidades de hacer posean los integrantes de la sociedad cubana. (Ginoris, O., et al., 2006).

Por otra parte los Mercados y la Sociedad en general imponen nuevas demandas a los cuadros y directivos al presentarse con las siguientes características:

- Abiertos a nuevas y numerosas opciones
- Dinámicos (con posibilidades de mejora continua)
- Complejos (al requerir equilibrio en cuanto a precio, calidad, diseño, servicio,..)
- Exigentes de más competencias a nivel organizacional, pero que dependen de sus trabajadores y directivos.

Por ello es imprescindible asumir la capacitación y formación de competencias directivas con un enfoque integrador donde se logre:

- Potenciar la tendencia humanista de la expresión conductual de los cuadros y directivos.
- Formar cualidades de excelencia en el desempeño.
- Estudiar los problemas que el desempeño debe enfrentar y resolver.
- Mantener la relación entre la cualidad de excelencia, el desempeño, el producto final y el entorno que implique la presencia de valores.

En la práctica se produce una mezcla entre los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia de trabajo del directivo, así el aprendizaje mediante la capacitación se potencia como desarrollador de un pensamiento práctico que conduce al desarrollo de competencias clave.

Ante una sociedad que tiende a privilegiar el conocimiento y las capacidades intelectuales entre los trabajadores de todos los niveles se demanda de profesionales de la dirección altamente competitivos para guiar el salto desde la calificación (capacidad potencial) hasta la competencia (capacidad real), demostrable en el trabajo diario y a través de sus resultados.

Los estudios de post grado dirigidos a satisfacer las necesidades de aprendizaje de los cuadros y trabajadores, profesionales graduados o no, brindan la oportunidad de actualizar los conocimientos en el campo CTS, fomentar las habilidades para divulgar los conocimientos, dominar las tecnologías, y también desarrollan la capacidad de reflexionar sobre el papel decisivo y los enormes impactos de los conocimientos, la ciencia, la tecnología y la innovación en la sociedad contemporánea y muy en particular en el desarrollo y mejoras en los resultados de las Empresas Estatales Socialistas, tanto a nivel económico financiero como en lo que a calidad del cumplimiento de su objeto social se refiere.

- Una visión del papel de la SUM en el desarrollo económico social del territorio

Al concebir el proceso de enseñanza aprendizaje como un proceso interactivo, dialógico implica de hecho valorar la importancia de aprender a interactuar en grupo, a relacionarse con otros, considerar que la interacción y el grupo actúan como medios y fuente de experiencia para el sujeto, que posibilitan el aprendizaje de nuevos conocimientos y vínculos reconociendo la importancia de la comunicación en las modificaciones sujeto-grupo. De ahí que los docentes requieran el desarrollo de competencias que determinarán en gran medida la marcha exitosa del proceso y su facilitación para los estudiantes, ellas son: la cordialidad, la aceptación, la honradez, la empatía, cumpliendo su papel en el proceso a través de las funciones básicas psicopedagógica, consultiva o académica e intelectual. (

Estos conceptos son también aplicables al desarrollo de los cursos de postgrado, como vía para elevar la capacitación y la actualización de los conocimientos y habilidades de los trabajadores (comenzando por los cuadros, ejecutivos y sus reservas), necesidad que es real y que se hace más palpable en la medida que estos trabajadores que se encuentran cumpliendo funciones de dirección, ya bien en la línea de mando o de staff, o bien se graduaron hace mucho tiempo o no poseen estudios superiores.

Las empresas y las SUM, deben formar un equipo donde fluyan las sinergias y se fortalezcan ambas, deben desarrollar en primera instancia la conciencia de la responsabilidad que deben asumir como protagonistas esenciales de la propia formación, y desarrollo del capital humano del territorio, haciendo suyos actitudes intereses y valores

que les precisen ,solicitando la ayuda de los CUM para lograr en dependencia de las necesidades de aprendizaje de su gente conformar programas de post grado que cubran las brechas , en un proceso donde alcancen a través de la actividad de aprendizaje, el reforzamiento de su independencia de criterios, capacidad de pensar, trabajar, decidir, sintiendo satisfacción verdadera por el esfuerzo personal y por los resultados de los colectivos empresariales locales.

El problema que en el ámbito social se plantea a los Cursos de Post Grado de Dirección Estratégica en Cuba o de Técnicas de Dirección, podemos enunciarlo en: la necesidad de dirigir estratégicamente el sentido de todas las acciones de los miembros activos de la sociedad cubana, ya sean laborales, académicas, productivas, artísticas, científicas e investigativas como un sistema articulado en el cual todos sus componentes poseen la convicción profunda de construir el socialismo cubano con la fuerza creadora del trabajo, para lo cual es necesario contar con una base económica sólida. Objetivo que en las condiciones actuales no puede realizarse sin encauzar las fuerzas productivas a partir de un enfoque estratégico y científico en su dirección, convencidos de que no hay otro modo de avanzar para lograr el desarrollo económico social y el bienestar que necesitamos. De esta forma vemos lo general en el problema de la Dirección Estratégica en el país, que se particulariza en el nivel de cada organización productiva o de servicios que realizan una gestión o actividad socialmente útil, siendo la más importante por ser la base del desarrollo económico las actividades del sector empresarial de la sociedad.

El objeto que pretendemos modificar a partir del Post grado Dirección, un proyecto para elevar la cultura innovativa en el ámbito empresarial local se observa en la realidad empresarial del territorio. donde de una economía con debilidades organizativas, con pocos resultados y con un capital humano insuficientemente preparado se hace necesario un cambio, tanto en las características cuantitativas como cualitativas de la economía y de la sociedad. Deberá en primer lugar capacitarse de manera íntegra y suficiente a los principales protagonistas de este proceso, los hombres que están presentes en todos los niveles de la sociedad, prepararlos para asumir y protagonizar el cambio y pasar a un escalón superior donde se coordinen los esfuerzos del sistema de modo que se optimice el uso de los recursos en la maximización de los resultados.

Estas son las bases del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial que ha sido pionero en la aplicación de la Dirección Estratégica en Cuba y que bien puede ser la aspiración de las entidades (todavía muchas) que no cumplen los requisitos para su implantación en el país. Del mismo modo para las entidades que ya avanzan en este sistema resulta necesario profundizar en sus decisiones y planos de actuación y pasar a estados superiores, dígase Perfeccionamiento Consolidado, mejorando su liderazgo en el sector o en la competitividad de sus resultados no solo en el mercado nacional sino en el ámbito internacional. El país requiere que sus producciones se proyecten al mercado mundial y para incrementar las exportaciones es imprescindible tomar el rumbo de la calidad y la eficiencia en cuanto a los costos.

En este proyecto se combinan varios métodos didácticos, pero su base es la importante participación activa de los cuadros que dirigen las empresas en el territorio, y su visión de

futuro, traducida en el empeño , el amor y la fe que pongan en el Proyecto de elevar la cultura innovativa propia y de sus colaboradores y subordinados.

- Aspectos generales de una propuesta de curso de post grado o entrenamiento en técnicas de dirección diseñado a partir de las necesidades de las entidades locales

A continuación un resumen del Programa de Post Grado inicialmente elaborado para los cuadros intermedios , sus reservas y funcionarios en el Complejo CIMEX de Colón en atención a las necesidades de aprendizaje de estos compañeros detectadas en el proceso sistemático de evaluación de su desempeño realizado por la Gerencia de este Complejo, el mismo por sus características poli temáticas puede ser generalizado a las unidades empresariales de base del territorio, teniendo en cuenta las posibilidades de adaptabilidad del programa a las necesidades de los cuadros de estas organizaciones locales, contando siempre con un tema específicamente diseñado para que los directivos ejerciten el uso de los indicadores económicos de la actividad que dirigen en función de la toma de decisiones y de otras acciones propias de la función de dirección de las empresas estatales socialistas. En una segunda versión este tipo de curso se ha desarrollado en la Empresa de Comercio y Gastronomía adecuado a las necesidades de preparación del equipo de perfeccionamiento empresarial.

Dirección, un proyecto para elevar la cultura innovativa en el ámbito empresarial local (Resumen del programa)

I-Objetivos.

- Educativos:
 1. Contribuir a formar y reforzar en los cuadros, ejecutivos intermedios y sus reservas de las organizaciones empresariales locales:
 - La importancia de desarrollar las competencias profesionales propias y de sus subrdinados.
 - La conciencia de la importancia de la aplicación de los conceptos, ideas y técnicas de la dirección científica en su quehacer diario.
 - El compromiso con los resultados previstos y la calidad en el desempeño del colectivo en el logro con excelencia de su objeto social.
- Instructivos: que los participantes sean capaces de:
 1. Aplicar las técnicas de dirección para elevar la calidad de la comunicación interna y externa de los miembros de la organización a través del desarrollo de las competencias comunicativas y del trabajo en equipo.
 2. Reforzar en los cuadros intermedios el papel del liderazgo y su relación con la motivación, la función de mando y la solución de conflictos.
 3. Enfocar la Dirección Estratégica como proyecto del éxito de la organización.
 4. Exponer elementos básicos de marketing necesarios para la dirección de la actividad comercial y nuevos conceptos en la Dirección hacia la calidad total.

II-Sistema de conocimientos

La comunicación y el desarrollo de las competencias conversacionales. La comunicación y el trabajo en equipo. Liderazgo. Características del líder. Estilos de liderazgo. Motivación y solución de conflictos. Papel de la motivación en los resultados. Administrando el tiempo. La Autoridad y la función de mando. La Dirección Estratégica como enfoque gerencial. Elementos básicos de marketing para la dirección de la actividad comercial. Nuevos conceptos en la Dirección hacia la calidad total.

III-Sistema de habilidades

Desarrollar las competencias comunicativas de los participantes durante las sesiones de trabajo, desarrollar las capacidades de trabajo en grupo a través de la aplicación de estas técnicas en las sesiones del curso, identificar las características de los líderes y los diferentes estilos de liderazgo, relacionar las competencias de comunicación, los estilos de liderazgo con la solución de conflictos y la motivación, organizar los elementos para administrar el tiempo de trabajo de los ejecutivos y cuadros intermedios, relacionar la autoridad con la función de mando, aprender a aplicar la Dirección Estratégica como enfoque gerencial, identificar los elementos básicos de marketing necesarios para la dirección de la actividad comercial.

IV-Valores a potenciar con el curso

Trabajo en equipo, crítica, responsabilidad y compromiso, solidaridad, objetividad y creatividad, motivación por el logro personal y colectivo.

V-Plan temático

1-Comunicación y trabajo en equipo.

2-Liderazgo y autoridad.

3-Administración del tiempo.

4-La dirección estratégica como enfoque gerencial.

5-Elementos básicos de marketing para la dirección de la actividad (comercial, productiva, de prestación de servicios, de servicios especializados, según el objeto social de la entidad).

6-La calidad.

VII-Indicaciones metodológicas y organizativas del curso.

Se organizará el curso en 8 sesiones de trabajo con una duración de 2 horas y 30 minutos como mínimo cada sesión, se requiere de un local apropiado, de la organización de los cursistas en grupos con un máximo de 25 integrantes, donde se dispondrá la ubicación de los compañeros en forma de círculo, ubicando en el centro y al frente el pizarrón, computadora y data show para garantizar mayor visibilidad del material digital que complementa el curso.

Se debe comenzar la sesión inicial de encuentros realizando una valoración integral de la importancia del dominio y utilización práctica de las técnicas de dirección científica en la actuación cotidiana de los ejecutivos y cuadros intermedios de las organizaciones empresariales para mejorar el clima laboral, elevar los niveles de desempeño con calidad de las funciones de cuadros y subordinados y en el acierto de la toma de decisiones gerenciales en el ámbito y entorno de la organización. Se valorará la importancia de elementos como la comunicación, la motivación y el liderazgo, la administración del tiempo de manera integral para encaminar los esfuerzos en el logro de un nuevo concepto de eficiencia y eficacia que es la calidad total.

En todos los temas se utilizarán presentaciones digitales, se irán introduciendo los conceptos de manera motivacional y participativa. Se utilizarán fábulas y fragmentos de libros de autores de reconocido prestigio nacional e internacional en temas de dirección. Luego de su esclarecimiento conceptual se analizará a través de la participación directa de los cursistas, su comportamiento real y esperado en el contexto de la organización empresarial en que se esté impartiendo el curso.

En el Plan temático del curso no debe faltar un tema donde se aborde de manera específica la utilización de los indicadores propios de la actividad que socialmente desarrolla la entidad a la cual se brinda el servicio de post grado, tema que deberá prepararse con la colaboración de la dirección de la entidad, preferiblemente a partir de los Estados Financieros y de Informes Económicos, Comerciales, de Producción, de Servicios, etc. Este tema cumple el objetivo de dotar a cuadros, ejecutivos y sus reservas de una mayor cultura económica que potencie las posibilidades de uso de esta información a la actividad de dirección.

Se presentarán los temas combinando las formas organizativas de conferencias, seminarios, estudio de casos, talleres y métodos de trabajo en grupo, potenciando en los momentos previstos el desarrollo de las competencias comunicativas de los participantes, lo cual cumplirá también la función de Evaluación, de modo que sea posible al profesor monitorear el nivel de interiorización, seguimiento y motivación con que se están cumpliendo los objetivos.

VIII-Evaluación.

La Evaluación será frecuente durante el desarrollo de las sesiones de trabajo, tanto en actividades de grupo, como individuales. Podrá valorarse una Evaluación Final a modo de Proyecto Investigativo a realizar por equipos a partir de temas seleccionados por la dirección de la entidad.

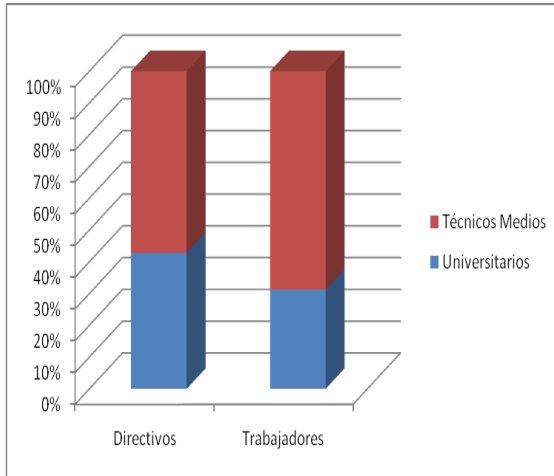
El curso diseñado se desarrolló en la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía de Colón, en él participaron 23 trabajadores, de ellos 7 son cuadros, 5 son profesores propios de la Escuela de Comercio y Gastronomía adjunta a la entidad y el resto son funcionarios, todos integrantes del equipo de perfeccionamiento empresarial de esa organización.

El nivel profesional del grupo y su actualización puede verse en la siguiente tabla:

CD de Monografías 2011

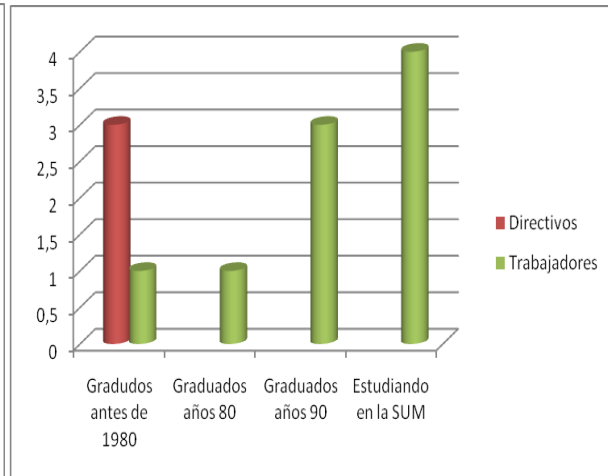
(c) 2011, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"

Fig. 1: nivel profesional del grupo.



Fuente: elaboración propia.

Fig.2: nivel de actualización de los universitarios.



Fuente: elaboración propia.

Ello demuestra la pertinencia de la propuesta de desarrollo de las competencias a través de la capacitación, post grados o entrenamientos del capital humano de esta organización. Situación que empíricamente se observa en la generalidad de las empresas locales colombianas.

La participación y los resultados de las evaluaciones del curso han sido positivos en sentido general, siendo la valoración final la siguiente:

Aspectos positivos:

- Los participantes se han motivado en el desarrollo de las actividades presenciales.
- Han realizado tareas de estudio independiente por equipos.
- Se ha logrado elevar la calidad de su comunicación.
- Se han fortalecido los valores compartidos claves para la empresa.
- Se ha elevado el nivel de conocimientos y de actualización de los mismos.
- Acreditación como entrenamiento del curso por el Centro Universitario Municipal.

Aspectos negativos:

- Varias ausencias de los cuadros por estar en reuniones y otras actividades.
- No fue posible acreditar como post grado el curso para los profesionales.

Este trabajo desde el punto de vista técnico económico demuestra la pertinencia y la posibilidad de aprovechar las potencialidades de la universalización de la Educación Superior en el municipio para realizar entrenamientos y cursos que permitan elevar las competencias profesionales y la cultura innovativa de los cuadros, funcionarios y trabajadores de las empresas locales. Tarea impostergable para el desarrollo local y el avance en la implementación de los lineamientos económicos sociales emanados del VI Congreso del PCC.

El costo del proyecto sería solamente el salario del profesor, pudiendo correr o por parte de la Universidad como parte del fondo de tiempo de trabajo del mismo, o por la empresa en que se imparta el entrenamiento si es en horas extras, de acuerdo al tiempo utilizado. Se realiza en las instalaciones de las empresas adaptándose a sus posibilidades el uso de las TIC.

Resulta necesario formar y reforzar en los cuadros intermedios y ejecutivos de las organizaciones empresariales del territorio, la conciencia de la importancia de la aplicación de los conceptos, ideas y técnicas de la dirección científica en su quehacer diario. Es urgente para el cambio organizacional que requiere la economía y la sociedad cubana de hoy, desarrollar y formar las competencias profesionales de los cuadros, ejecutivos y trabajadores como vía para superar los resultados previstos y alcanzar la calidad, desempeñando con excelencia, el objeto social de las organizaciones empresariales de base.

Los trabajadores que se encuentran cumpliendo funciones de dirección en las empresas locales de Colón, ya sea en la línea de mando o de staff, o bien se graduaron hace mucho tiempo o no poseen estudios superiores. Los cursos de postgrado y entrenamientos, pueden contribuir a elevar la capacitación y la actualización de los conocimientos y habilidades de los trabajadores (comenzando por los cuadros, ejecutivos y sus reservas).

La empresa local y la SUM, como instituciones, deben formar un equipo donde fluya la sinergia y se fortalezcan ambas, pensar, trabajar, decidir, sintiendo satisfacción verdadera por el esfuerzo personal y por los resultados que se logren en el desarrollo local.

Bibliografía:

- ÁLVAREZ DE ZAYAS, C. (1989): "Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente educativo en la Educación Superior Cubana. MES. La Habana.
- ÁLVAREZ DE ZAYAS, C. (1989): La escuela en la vida. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba. 1999.
- ÁLVAREZ DE ZAYAS., RITA M., (1995). Hacia un currículo integrado y contextualizado. Material digital del PAAES.
- ADDINE FERNÁNDEZ. C. FÁTIMA. Y otros (1999): Didáctica y optimización del proceso de enseñanza aprendizaje, La Habana, Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (IPLAC). (Material en soporte electrónico.)
- Conferencia Mundial sobre Educación para Todos, 1990. Jaques Delors. Santillana Ediciones UNESCO, Madrid, editada en 1996.
- CUESTA, A. (2005) Tecnología de la Gestión de los Recursos Humanos. Editorial Academia 2da Edición. La Habana, Cuba.
- DELORS, JACQUES Y OTROS: Educación un tesoro a descubrir. Cortés Editora, 2da. Edición, Brasilia D.F., 1999
- GONZÁLEZ MAURA, V: ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. Revista Cubana de educación Superior. No 1. 2002.

GRILLO DELGADO, I. (2010) Tesis en opción al título de MSc. En Administración de Empresas .Procedimiento para la identificación, validación y certificación de las competencias laborales en la EIPi de Matanzas.

HORRUITINER SILVA, PEDRO. (2008) La universidad cubana: el modelo de formación. Editorial Félix Varela. La Habana.

KOTLER, P. Mercadotecnia

M. MENGUZATTO Y J.J RENAU. Dirección Estratégica

NC.3001:2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano- Requisitos. La Habana, Cuba s.n, 2007.

OJEDA, J. (2008): Modelo para la selección por competencias laborales en el Centro Comercial Todo en Uno. Tesis Maestría. UMCC. Matanzas, Cuba. Pág.18

RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, FERMÍN O. (1999): Enfoque, dirección y planificación estratégica/ Fermín O. Rodríguez González, Sonia Alemany Ramos.- En temáticas Gerenciales Cubanas.- Ciudad de la Habana: MIE, 1999.

VALERA FERNÁNDEZ, LISBEL. (2001). Propuesta de competencias profesionales para los estudiantes de la carrera de Contabilidad y Finanzas. Centro Universitario “Vladimir I. Lenin” Las Tunas. lvalera@ult.edu.cu

VARGAS, F. (2004) La formación por competencias: un instrumento para incrementar la empleabilidad, disponible en: www.arearh.com. (Consultado febrero de 2011).

(WEISS, E. 1993; 336). Citado por HERNÁNDEZ VAILLANT, Lic. Modesto R. (2009) Maestría en Ciencias de la Educación Superior: Estrategia metodológica para contribuir a la formación y desarrollo de la competencia para la investigación educativa en los estudiantes de la Licenciatura en Educación en la especialidad de Informática. Matanzas

YERA LÓPEZ, R. O. (2009). Maestría en Ciencias de la Educación Superior: Estrategia metodológica para la capacitación de los profesores de la Licenciatura de Contabilidad y Finanzas de la Sede Universitaria Municipal de Colón.

ZILBERSTEIN, J, Y RAMÓN COLLAZO (2004) Preparación pedagógica integral para profesores universitarios, Editorial Félix Varela, Cuba.