

Contribución a la evaluación del desempeño, el sentido de compromiso y el accionar de la gestión del capital humano en la empresa

Autor principal

Armando Cuesta Santos¹.

Otras autoras

Sonia Fleitas Triana², Vania Garcia Fenton¹, Ileana Hernández Darias³.

Colaboradores

Dr. C. Alfredo Morales Cartaya (+)⁴, Dra. C. Clara Marrero Fornaris⁵, Dra. C. Margarita De Miguel Guzmán⁵, Dra. C. Varna Hernández Junco⁶, Dra. C. Yudeslaily Stable Rodríguez⁷, Dra. C. Tania Vargas Fernández⁸, Dra. C. Tania Pérez Contino⁹, Dr. C. Jesús Ramos Díaz¹⁰, Dr. C. Ariel Soltura Laseria¹, Dr. C. Marino Valencia Rodríguez¹¹, Dr.C. Carlos Arcudia Abad (+)¹².

Entidad ejecutora principal

¹Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE.

Entidades participantes

²Dirección de Postgrado, CUJAE.

³Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT), CITMA.

⁴Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la República de Cuba.

⁵Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín.

⁶Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Matanzas.

⁷Instituto de Información Científica y Tecnológica (IDICT) del Ministerio de Ciencia y Medio Ambiente (CITMA).

⁸Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Pinar del Río.

⁹Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Central de Las Villas.

¹⁰Centro de Capacitación de la Corporación Cimex S.A.

¹¹Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, de la Universidad Libre de Cali, Colombia.

¹²Universidad de Yucatán, México.

Autor para correspondencia

Dr. Cs. Armando Cuesta Santos

Facultad de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE).

Calle 114 No. 11901 entre Ciclo vía y Rotonda, CUJAE, Marianao, La Habana, Cuba.

Tel: 266- 3541

Email: cuesta@ind.cujae.edu.cu

Resumen

El **problema científico** a resolver, implicando la formación doctoral en la empresa y en específico en el ámbito de la gestión del capital humano o gestión de recursos humanos (GRH), fue la necesidad de superar en los planos conceptual y técnico organizativo la inexistencia de vínculos entre la GRH, la estrategia y los indicadores de gestión, evidenciando la falta de ajuste o de correspondencia entre la evaluación del desempeño individual y la evaluación del desempeño empresarial o estratégico.

El **objetivo general** se refirió al desarrollo de la formación doctoral en el ámbito de la GRH, logrando superar la inexistencia de vínculos entre la GRH, la estrategia y los indicadores de gestión, alcanzando una tecnología para el diseño del sistema de evaluación del desempeño individual y empresarial, comprendido en su organicidad o unidad dialéctica desde su concepción, insertado en la planificación estratégica y el control de su gestión, implicando un conjunto de indicadores tangibles e intangibles, abarcando el crecimiento económico y el desarrollo humano a la vez.

El **resultado** alcanzado, puso de relieve los aportes de novedad científica en tres vertientes concatenadas, expresándose en sus **conclusiones** como:

- Introducción de la sistematización de la formación doctoral en el ámbito de la GRH en las empresas cubanas mediante la investigación-acción.
- Superación en los planos conceptual y técnico organizativo de la inexistencia de vínculos entre la GRH, sus indicadores y la estrategia.
- Diseño de una tecnología para la evaluación del desempeño individual y organizacional de manera orgánica, comprendiendo a la planeación estratégica de la gestión del capital humano y su optimización (implicando el *“accionar de la GRH en la empresa”*) junto al diseño de su control de gestión estratégica, la determinación de perfiles de cargo por competencias laborales, y la consideración de indicadores tangibles e intangibles, destacando entre los últimos el *“sentido de compromiso”*.

El resultado alcanzado es una integración de distintas aplicaciones, que se generalizó y aplicó a través de su impartición como tema de Gestión del Capital Humano a dirigentes empresariales en la Especialidad y Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, en la Maestría en Gestión de Recursos Humanos de la CUJAE, en Taller Internacional en Colombia, en cinco (5) publicaciones de la *Web of Science* (4 artículos y un capítulo de libro referido en el *Book Citation Index* comprendiendo en su totalidad este resultado), y en un libro publicado por la editorial Academia en 2014. Las referidas aplicaciones que se integraron en este resultado, se derivaron de trece (13) tesis doctorales tuteladas y/o desarrolladas por los autores –con sus respectivos avales prácticos--, cuyas defensas exitosas son también avales del resultado alcanzado.

Comunicación corta

El logro de procesos de evaluación del desempeño unidos o ajustados, en los cuales se refleje que los desempeños individuales tributen al desempeño organizacional o estratégico, es un desafío actual. La falta de unidad o ajuste entre ambos desempeños, se ha evidenciado como problema en encuestas mundiales, donde a nivel de empresas están desligados los recursos humanos, la estrategia y los indicadores de gestión (BCG & WFPMA, 2008, 2010), y en las empresas cubanas también se ha manifestado esa falta de integración (MORALES, 2006). ¿Cómo contribuir a la solución de ese **problema** o desafío, considerando la formación doctoral en el ámbito de la GRH? Se contribuye alcanzando la conexión entre GRH, indicadores y estrategia, en los planos conceptual y técnico organizativo mediante el accionar estratégico que hoy signa el cambio de la GRH en la empresa, obligando a la planificación estratégica de esta, así como al control de su gestión, a través de indicadores tangibles e intangibles en la evaluación del desempeño, tornándose cada vez más preponderantes estos últimos ante la impronta del desarrollo de la economía del conocimiento, donde el “*sentido de compromiso*” de los empleados es un indicador de relevancia estratégica.

Que el desempeño individual del empleado tribute, considerando “*conductas estratégicas*” en el perfil de cargo o en el plan de trabajo individual, al alcance de los objetivos estratégicos, debe considerarse en el sistema de evaluación del desempeño empresarial. Ese diseño se considerará en su organicidad o unidad dialéctica desde su concepción, implicado en el proceso de planificación y de control –donde habrá de ubicarse el “*accionar de la GRH*”–, con indicadores tangibles e intangibles, abarcando el crecimiento económico y el desarrollo humano a la vez, siendo este último imprescindible y fin supremo para hacer sostenible el desarrollo empresarial.

Cumpliendo con el **objetivo general** que se planteara, superando la inexistencia de conexión entre la GRH, sus indicadores de gestión y la estrategia, se ofrece la argumentación de una tecnología, que involucra a la evaluación del desempeño considerando el “*sentido de compromiso*” como el intangible más relevante a garantizar, junto al “*accionar de la GRH en la empresa*”, considerando un conjunto de aplicaciones en las empresas derivadas de tesis doctorales.

Como **material objeto de estudio** resultaron las organizaciones laborales de instituciones y empresas. El análisis documental, partiendo de la literatura científica actual sobre el tema –y la generada a partir de las tesis doctorales resultantes de la investigación sobre esas organizaciones–, junto a la observación participante, fueron

los **métodos aplicados** por el autor principal sobre el trabajo de investigadores que realizaron sus tesis de doctorado (ARCUDIA, 2003; MARRERO, 2003; MORALES, 2006; DE MIGUEL, 2007; RAMOS, 2009; HERNÁNDEZ, 2009; SOLTURA, 2009; VALENCIA, 2010; PÉREZ, 2011; STABLE, 2012; VARGAS, 2013) en el periodo de 2003-2013, a la vez directivos o consultores de esas empresas, y de quienes fuera tutor este autor principal. También la coautora Dra. C. Sonia Fleitas desarrolló esa observación participante sobre la actividad de la mayoría de los investigadores antes citados, y en especial sobre las coautoras Dra. Vania García e Ileana Hernández (GARCÍA, 2011; HERNÁNDEZ, 2011) de cuyas tesis fue tutora. Las investigaciones de las Dras. Vania e Ileana tuvieron especial énfasis en la planificación y los indicadores de GRH asociadas al logro de la estrategia y el “*accionar de la GRH*”.

Para el país, el proceso de formación doctoral que se llevó a efectos con ellos, significó la novedad de iniciar a ese nivel de postgrado, el estudio sistemático de la GRH en las empresas cubanas. Ellos implicaron en su labor de investigación, teórica y empírica, el método de la investigación-acción, considerando indistintamente la modelación conceptual y matemática y la experimentación, junto a la recurrencia de técnicas de expertos, de diagramas de proceso y causa-efecto, encuestas, balances de cargas-capacidades y *Gantt*, en paralelo con estadígrafos descriptivos y de inferencias, que aparecen en las tesis referenciadas de los investigadores antes citados. El método del análisis documental aplicado por el autor principal de este trabajo comprendió un meta análisis de esos resultados¹, donde la mayor frecuencia de tópicos a considerar fueron precisamente la planificación estratégica de los recursos humanos y los activos intangibles (similar a lo reportado por la BCG y WFPMA en 2010 y 2012), en cuyo devenir investigativo se aplicó por este autor y la coautora Sonia Fleitas la observación participante. En todos los casos (tesis), con diferentes niveles de conceptualización y técnico organizativo, se conectaron el accionar de la GRH y sus indicadores con la estrategia. De esos estudios –entre otros resultados-- se derivó una tecnología para la evaluación del desempeño, comprendiendo entre sus fases a la planificación estratégica de la GRH y el control de gestión, cuyas conceptualizaciones y técnicas fundamentales serán argumentadas.

También por el autor principal fueron utilizados los métodos de encuesta, modelación matemática y correlación estadística, para el tratamiento de los intangibles, en particular del constructo “*sentido de compromiso*” con el cual se ilustrará el referido trato. La medición del constructo compromiso se contrastó mediante correlación estadística con el desempeño en dos estadios clasificatorios (bajo y alto), para evidenciar la validez de criterio de modo concurrente y mediante expertos, así como la validez de constructo vinculado a la teoría que lo sustenta y sus correlaciones (CUESTA, 2015a, 2015b).

¹ El autor principal ha sido el Director del Grupo de Investigaciones sobre Gestión de Recursos Humanos (1994-2015) de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Cujae, cuya línea investigativa se ha mantenido en torno a la “*Gestión estratégica de recursos humanos con enfoque de competencias en organizaciones laborales*”, a la cual han venido tributando tanto los investigadores incorporados a la Maestría en GRH como al Doctorado en igual temática de esa Universidad.

Como resultados de las distintas conceptualizaciones y tecnologías (comprendiendo un conjunto de métodos y técnicas) que llevaron a la práctica empresarial los citados investigadores tutelados, se obtuvieron aplicaciones parciales verificadas en la práctica, que en este trabajo se integran conformando el **resultado científico** (incluyendo el proceso de formación doctoral aludido) de la tecnología de evaluación del desempeño que será argumentada en sus distintas partes, que en lo fundamental de su integridad como capítulo se publicó en un libro indizado en la *Web of Science*² (CUESTA, 2015a) y en otro publicado en el país³ (CUESTA & VALENCIA, 2014). Y en parciales se divulgó en cuatro artículos de la *Web of Science* (CUESTA, 2011a, 2011b, 2012b, 2015b). Se impartió como tema del módulo Gestión del Capital Humano a dirigentes empresariales en la Especialidad y Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, así como en la Maestría en GRH de la CUJAE. También se instruyó en esa tecnología a especialistas y directivos en el 2do. Circuito de Formación en Talento Humano de Clase Mundial⁴ auspiciado por la Federación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP), mediante impartición de Taller⁵. Las tesis doctorales de los investigadores tutelados aparecen en repositorio de tesis doctorales del sitio *Web* de la Cátedra del Gestión del Conocimiento⁶ de la Universidad de Matanzas.

El concepto “tecnología” es relevante para los autores de este trabajo, y se precisa que se entiende como un conjunto de conocimientos de base científica que permiten describir, explicar, diseñar y aplicar soluciones técnicas a problemas prácticos de forma sistemática y racional.

Un conjunto de conceptualizaciones sustentan la tecnología, asociadas a sus tres componentes esenciales interrelacionados: la evaluación del desempeño orgánica o ajustada, el “sentido de compromiso” y el “accionar de la GRH en la empresa”.

² Armando Cuesta Santos (2015): “Chapter 3. Human Resource Management: Evaluation of Individual and Strategic Performance”, in **Human Resource Management Challenges and Changes** (Carolina Machado and Paulo Davim Editors), New York: Nova Science Publishers. Indexed at *Web of Science (Book Citation Index)*. ISBN: 978-1-63463-744-2, eISBN: 978-1-63463-965-7.

³ Armando Cuesta Santos y Marino Valencia Rodríguez (2014): **Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa**, La Habana: Academia. ISBN 978-95972-703-100

⁴ ACRIP (2012): Talento humano de clase mundial 2012 (2do. Circuito Nacional de Formación). Lanzamiento de **Talento Humano de Clase Mundial 2012**, Bogotá: Federación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP). Disponible en: <http://acripnacional.org/talento humano 2012.pdf> , consultado el 17 de enero de 2015.

⁵ Armando Cuesta Santos (2012): Gestión del desarrollo del capital humano: Medición del desempeño organizacional, en Taller de **Talento Humano de Clase Mundial 2012**. Disponible en: http://www.acripnacional.org/memoria_mzales_3julio.pdf , consultado el 17 de enero de 2015.

⁶ <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/>

Entre el conjunto de conceptualizaciones asumidas, se partió de la siguiente definición de desempeño empresarial u organizacional, enunciado en las NC 3000-3002: 2007 7:

“3.35 Desempeño organizacional. Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que ésta posee.” (MORALES, 2006; OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN, 2007 a; CUESTA, 2010).

Entonces, consecuentemente, medir el desempeño empresarial u organizacional, es medir (y evaluar) esa *“Capacidad”*. Y se precisa, se evalúa esa *“capacidad de la organización”* que armoniza, se subraya, *“los resultados individuales, grupales y de la propia organización”*. Esa conceptualización tiene una implicación práctica importante, así como metodológica, al comprender los resultados o desempeño tanto individual, como de grupo (brigada, taller, área, departamento, etc.) y de la organización en su conjunto (donde están los objetivos estratégicos). En lo metodológico destaca que habrá que considerar la evaluación del desempeño individual, el grupal y el organizacional de manera orgánica, o a la vez, como unidad, armonizándola de manera que los desempeños individuales tributen al desempeño estratégico u organizacional, que en su aterrizaje práctico implica la consideración de *“conductas estratégicas”* en las competencias laborales contempladas para los diferentes perfiles de cargo insertados en los grupos de puestos implicados en los procesos de trabajo.

Destacable también de esa conceptualización del *“Desempeño organizacional”*, es el hecho que se *“reconoce la percepción de los trabajadores”*, donde está precisamente la consideración de la subjetividad, de lo intangible. No solamente son *“resultados”* (concretos o tangibles) *“individuales, grupales y de la propia organización”*, sino la consideración de los intangibles expresos mediante la *“percepción de los trabajadores”*.

Y todo lo anterior conduce necesariamente a otras conceptualizaciones, en particular la relativa a la de competencias laborales, donde están las referidas *“conductas estratégicas”* que significan el enlace o nexo para que la evaluación individual tribute a la evaluación organizacional o estratégica, así como la evaluación del desempeño individual. A continuación la definición de *“competencia laboral”* asumida, correspondiente al perfil del cargo o puesto de trabajo, que está acompañada indefectiblemente de la definición de *“desempeño laboral adecuado”* (implicando la *“idoneidad demostrada”*) y la de *“desempeño laboral superior”* (que corresponde a la competencia laboral y refiere las *“conductas estratégicas”*).

Insistiendo, muy importante: en esa definición de competencia laboral se implican *“conductas estratégicas”*, buscándose que el desempeño individual tribute al desempeño organizacional. Por tanto, cuando se realice la *“evaluación del desempeño organizacional”* se tiene a la vez que realizar la *“evaluación del desempeño individual”* (como lo implica la definición 3.35), por cuanto este tributa al desempeño estratégico u

⁷ La tesis doctoral realizada por el Dr. C. Alfredo Morales Cartaya, fue soporte teórico metodológico de esta Norma Cubana, en la cual el tutor también participó como integrante del Comité Técnico de Normalización 110 que la generó, amparada por el Decreto Ley No. 252 y el Decreto 281 de 2007 sobre *“Perfeccionamiento Empresarial”*.

organizacional. Seguidamente la definición asumida de “*evaluación del desempeño*” individual:

“3.55 *Evaluación del desempeño. Medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.*”

En la experiencia investigativa adquirida por los autores, se han considerado activos intangibles como compromiso, competencias laborales, liderazgo, satisfacción, percepción de perspectivas (ARCUDIA, 2003; MARRERO, 2003; ARCUDIA, SOLIS & CUESTA, 2007; DE MIGUEL, 2007; HERNANDEZ, 2009; PEREZ, 2010; SOLTURA, 2009; RAMOS, 2009; CUESTA, 2010; VALENCIA, 2010; CUESTA & VALENCIA, 2010; GARCÍA, 2011; HERNÁNDEZ, 2011, 2011; HERNÁNDEZ, FLEITAS & SALAZAR, 2011; VARGAS, 2013; VARGAS, ALFONSO & CUESTA, 2013; CUESTA & VALENCIA, 2014). El modelo de GRH que el autor principal desarrolló en 2005 –implicando el aludido “*accionar de la GRH en la empresa*”, que fue además referente de la NC 3001: 2007--, aplicado en empresas con fines de diagnosticar, planificar y controlar estratégicamente esa gestión (CUESTA, 2010, 2012b), entre los resultados se encontraba el aumento del “*sentido de compromiso*”, ponderándose como el de mayor importancia.

En la definición del constructo “*compromiso*” asumido, queda claro que no está sólo la búsqueda del mayor rendimiento o desempeño, sino que mediante la reciprocidad empleado-organización, indicado por la “*mutua confianza*”, buscan satisfacer intereses legítimos de los empleados, es decir, está además el aspecto humano, del desarrollo humano, expreso en el aumento de autoestima, de dignidad e implicación psicológica. Y destaca la “*motivación recíproca*” en ese constructo pluridimensional que es el “*compromiso*”.

Tres encuestas se utilizaron para medir al indicador intangible “*sentido de compromiso*” (CUESTA, 2015b), aportándoles un modelo matemático a cada uno, contrastándolos mediante correlación estadística con el desempeño en dos estadios clasificatorios (bajo y alto), para evidenciar la validez de criterio de modo concurrente y mediante expertos, así como la validez de constructo vinculado a la teoría que lo sustenta y sus correlaciones. Todo lo cual se hizo buscando considerarlo en la planificación y el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton (KAPLAN & NORTON, 2004).

Y las conceptualizaciones relativas al tercer componente de la tecnología, el “*accionar de la GRH en la empresa*”, se asociaron a un modelo conceptual, advirtiéndose la necesidad de ubicar ese “*accionar*” en el entramado de un sistema de GRH reflejado por un modelo, que responda al ciclo de diagnóstico, planeación, y control de la GRH consecuente con la estrategia trazada.

El accionar de la GRH en la empresa, es comprendido en un conjunto de procesos clave como se refleja en la Figura 1. Ese accionar comprende a la vez a la gestión del conocimiento, que es inmanente al capital humano que portan las personas y que

queda materializado, por una parte en el nuevo valor agregado en productos o servicios, y por otra en la organización laboral, reflejado en procedimientos o *know-how*, estructuras organizativas, *software*, sistemas informativos, relaciones con los clientes y documentos (CUESTA, 2010; CUESTA & VALENCIA, 2014).

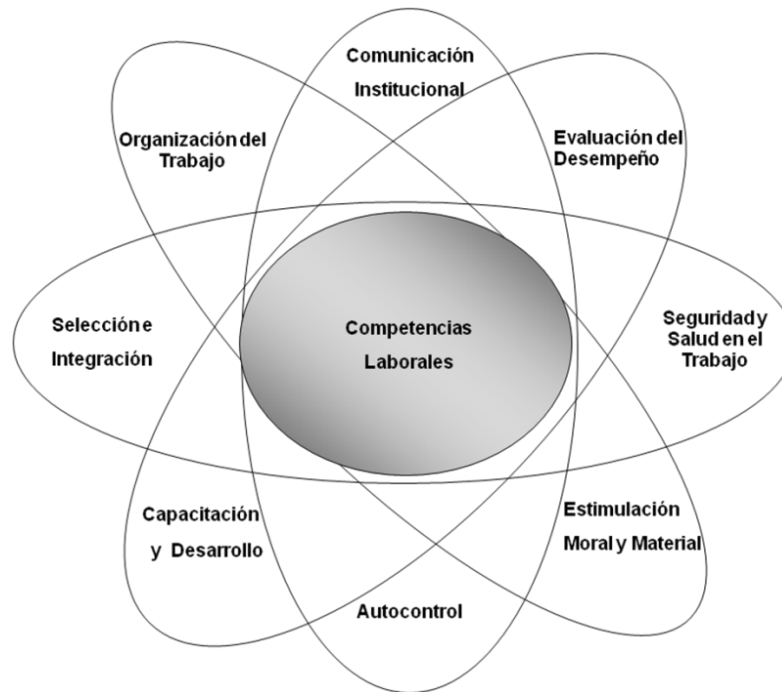


Figura 1. *Procesos clave donde se ubican las acciones de GRH, según la NC 3001: 2007*

Ese accionar de la GRH, en esta contemporaneidad ha de responder a un conjunto de enfoques: estratégico, sistémico, interdisciplinario, transdisciplinar, participativo, proactivo, de proceso y de competencias laborales. El enfoque estratégico exige que todo el accionar de la GH se encamine a tributar a la estrategia y, en específico, a lograr que el desempeño individual tribute al desempeño estratégico organizacional, que es precisamente lo que se busca al concebir de manera ajustada u orgánica a la evaluación del desempeño. Y ese accionar se ubica en un modelo conceptual funcional de GRH, denominado GRH DPC.

Referencias Bibliográficas

- ARCUDIA, C. (2003). Contribución a una tecnología para el incremento y regulación de la productividad del trabajo en obras de la construcción, Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, La Habana: Cujae.
- ARCUDIA, C.; SOLIS, R.; CUESTA, A. (2007). Propuesta tecnológica para incrementar la productividad en la construcción masiva de vivienda, en revista Ingeniería, Investigación y Tecnología, Vol. VIII, No.2, 2007, pp.59-69, México: Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) –Indizado en SCielo.

- BCG; WFPMA (2012). *Creating People Advantage 2012 (Mastering HR Challenges In a Two-Speed World)*, Boston: The Boston Consulting Group, Inc. (BCG) and The World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA).
- BCG; WFPMA (2010). *Creating People Advantage 2010 (How Companies Can Adapt Their HR Practices for Volatile Times)*, Boston: The Boston Consulting Group, Inc. (BCG) and The World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA).
- BCG; WFPMA (2008). *Creating People Advantage. Cómo afrontar los desafíos de RRHH en todo el mundo hasta 2015 (Resumen Ejecutivo)*, Boston: The Boston Consulting Group, Inc. (BCG) and The World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA).
- CUESTA, A. (2015a). *Human Resource Management: Evaluation of Individual and Strategic Performance*, in *Human Resource Management Challenges and Changes* (Carolina Machado and Paulo Davim Editors), New York: Nova Science Publishers –Indizado en el Book Citation Index comprendido en la Web of Science.
- _____ (2015b). *Gestión de recursos humanos en la empresa, desempeño y sentido de compromiso*, en *RBGN- Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, Vol. , No. , pp. , São Paulo: FECAE –Indizado en la Web of Science.
- _____ (2012a). *Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad*, en *revista Fórum Empresarial*, Vol. 17, Núm. 1, mayo 2012 / pp. 1-30: Universidad de Puerto Rico. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63124039001> , consultado el 14 de septiembre de 2013.
- _____ (2012b). *Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación*, en *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, Año 17, No. 57, pp.84-96: Universidad del Zulia (LUZ) –Indizado en la Web of Science.
- _____ (2011a). *Metodología de gestión por competencias asumiendo la norma cubana sobre gestión de capital humano*, en *RBGN- Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, Vol.13, No. 40, pp.300-311, julio/setiembre, 2011, São Paulo: FECAE – Indizado en la Web of Science.
- _____ (2011b). *Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica*, en *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, Vol. XVII, No. 2, Abril - Junio 2011, pp. 287 – 297: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES), Universidad del Zulia (LUZ) –Indizado en la Web of Science.
- _____ (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos (en dos tomos)*, La Habana: Academia y Félix Varela.
- _____ (2001). *O uso do metodo Delphi na criação de um modelo de competências*, em *Revista Administração (RAUSP)*, Volumen 36, No. 2, Abril-Junio del 2001, pp.25-32, São Paulo: Universidade de São Paulo.

- CUESTA, A.; VALENCIA, M. (2014). Indicadores de capital humano y del conocimiento en la empresa, La Habana: Academia.
- CUESTA, A.; VALENCIA, M. (2010). La productividad del trabajo del trabajador del conocimiento, em Revista de Gestão de la Universidad de São Paulo (REGE, São Paulo – SP, Brasil), v. 17, n. 4, pp. 421-436, out./dez. 2010, São Paulo: Universidade da São Paulo –Indexado em SCielo.
- DE MIGUEL, M. (2007). Tecnología para la planificación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín, disertación de Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, La Habana: Cujae.
- GARCÍA, V. (2011). Procedimiento para la implementación de la Gestión del Capital Humano en servicios asistenciales de hospitales, disertación de Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, La Habana: Cujae.
- HERNÁNDEZ, I. (2011). Diseño de una tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano. Casos de estudio: empresas del grupo empresarial de la construcción de pinar del río y de la red capital humano, disertación de Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, La Habana: Cujae.
- HERNÁNDEZ, I.; FLEITAS, S.; SALAZAR, D. (2011). “La gestión del capital humano en empresas cubanas y sus particularidades”, en Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, vol. XVII, núm. 1, enero-junio, 2011, pp. 137-148, Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela –Indizado en SCOPUS.
- HERNÁNDEZ, V. (2009): Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario, disertación de Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas, La Habana: Cujae.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Boston: Harvard Business School Press.
- MARRERO, C. (2003). Diseño de una tecnología integral para la gestión de formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba, disertación de Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, La Habana: Cujae.
- MORALES, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos, disertación de Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, La Habana: Cujae.
- OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (2007a): Norma Cubana NC 3000: 2007: Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario, La Habana: NC. Disponible en: www.nc.cubaindustria.cu , consultado el 12 de marzo de 2009.

OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (2007b): Norma Cubana NC 3001: 2007: Sistema de gestión integrada de capital humano – Requisitos, La Habana: NC. Disponible en: www.nc.cubaindustria.cu , consultado el 12 de marzo de 2009.

OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (2007c): Norma Cubana NC 3002: 2007: Sistema de gestión integrada de capital humano – Implementación, La Habana: NC. Disponible en: www.nc.cubaindustria.cu , consultado el 12 de marzo de 2009.

PÉREZ, T. (2011). Modelo y procedimientos para medir el capital intelectual en empresas cubanas de proyecto, disertación de Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas, La Habana: Cujae.

RAMOS, J. (2009). Perfeccionamiento del sistema de gestión de la capacitación de los cuadros y trabajadores de la organización CIMEX de la República de Cuba, disertación de Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, La Habana: Cujae.

SOLTURA, A. (2009). Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización, disertación de Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, La Habana: Cujae.

SOLTURA, A.; CUESTA, A. (2008): “Diseño estratégico de perfiles de cargo por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional”, en revista Ingeniería Industrial, Vol. XXIX, No.1, 2008, pp.52-56, La Habana: Cujae.

STABLE, Y. (2012). Modelo y metodología de aprendizaje organizacional para el mejor desempeño de una organización de ciencia e innovación tecnológica, disertación de Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas, La Habana: Cujae.

VALENCIA, M. (2010). Modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección y gestión humana en PYMES del sector cárnico de la ciudad de Cali, disertación de Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, La Habana: Cujae.

VARGAS, T. (2013). Modelo de gestión de la capacitación orientado al desarrollo de competencias para el turismo sostenible en el ámbito local, con enfoque de organización que aprende, disertación de Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Económicas, La Habana: Universidad de La Habana.

Vargas, T.; Alfonso, D. y Cuesta, A. (2013): “Modelo de gestión de la capacitación para el turismo sostenible basado en el enfoque de organización que aprende”, en revista Avances, Vol. 15, No. 3, 2013, pp.278-289: Centro de información y Gestión Tecnológica (GICET).