

# Aplicación de la gestión por competencias en una institución del sector cultural cubano

**Yuri Manuel Barroso Hernández**

correo electrónico: [yurimanuelbarrosos@gmail.com](mailto:yurimanuelbarrosos@gmail.com)  
Sucursal La Habana, ARTex

**Artículo Original**

**María Julia Becerra Alonso**

correo electrónico: [mjuliab@ind.cujae.edu.cu](mailto:mjuliab@ind.cujae.edu.cu)  
Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, Cujae, La Habana, Cuba

## Resumen

El presente trabajo parte de la importancia del factor humano en las organizaciones y la consecuente necesidad de la aplicación en las entidades de la gestión por competencias, haciendo énfasis en el sector cultural. Se realiza un diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano y se aplica un procedimiento para la determinación de las competencias a nivel organizacional, de proceso y de cargo. Se diseña y utiliza un soporte informático para viabilizar el proceso de gestión, lográndose con todas las propuestas un mejor desempeño en el personal, la satisfacción de los clientes y el incremento de la productividad del trabajo, así como la reducción en los tiempos de operación de las actividades relacionadas con la gestión por competencias.

Palabras claves: gestión, competencias, cultura, desempeño

Recibido: 21 de enero del 2016 Aprobado: 13 de junio del 2016

## INTRODUCCIÓN

Las empresas modernas se desarrollan en un entorno donde las tecnologías caducan rápidamente [1,2]. Estos cambios abruptos que el mundo experimenta en cuanto a la competitividad, la gestión integrada y nuevas tendencias empresariales desembocan, en primer lugar, en la incuestionable asociación del capital humano con las metas cimeras de la organización y, consecuentemente, en la importancia de considerar al hombre y su quehacer como el recurso más valioso, a través del cual se proyecta un desarrollo innovador. Por ende, se necesita redireccionar el contexto tradicional de las empresas hacia el uso indispensable de las personas cuya inteligencia, formación, experiencias e iniciativas, agregan el valor realmente esperado a los objetivos de la entidad.

A tales efectos, se vuelve necesaria e inmediata la aplicación de la gestión por competencias, que tiene en cuenta no solo el simple hecho funcional de la ejecución de una tarea, sino además la manera en que se lleva a cabo y con qué fin.

La Norma Cubana NC 3000:2007 define la gestión por competencias como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores [3].

En Cuba se desarrollan innumerables estudios sobre gestión por competencia rectorados por el Centro de Información Tecnológica (CIGET), la consultora de Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT) y las diferentes universidades entre las cuales La Universidad

Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, Cujae, ostenta un lugar meritorio. A esto se suman organismos como el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y también la Oficina Nacional de Normalización (ONN) con la promulgación de las Normas Cubanas de la serie 3000: 2007 del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH). Este último documento con un significativo valor metodológico para el entorno empresarial nacional. O sea, que la sociedad cubana se plantea la necesidad de enriquecer la formación cultural del hombre con el propósito de lograr una preparación que lo ponga a la altura del desarrollo del mundo actual [4].

No obstante, las investigaciones en este campo siempre serán insuficientes, toda vez que el entorno experimenta convulsos y permanentes desafíos. A pesar de ser una tendencia utilizada hace algunos años en el ámbito internacional, en el país constituye un enfoque novedoso, por lo que no hay una sólida experiencia en su aplicación. Todavía en el 2009, Cuesta la define como "la muy reciente gestión de competencias" e insiste en la necesidad de tratar con profundidad la inserción oportuna del concepto de competencias laborales en cada órgano donde aún exista resistencia o desconocimiento en la temática [5].

Igual que sucede en otros países, el sector cultural cubano se encuentra en una dinámica de evolución a partir de los cambios que sufren las sociedades ante los efectos de la globalización y otros fenómenos de gran trascendencia. Pero la cultura, a pesar de enfocar algunos proyectos con iniciativas para avanzar en los estándares por competencias laborales en la rama a nivel mundial [6], siempre presenta dificultades de adaptarse con prontitud a los cambios sociales, tecnológicos y económicos, y a responder ágilmente a las transformaciones que esto conlleva [7], debido a sus características particulares en relación con otras esferas de gestión.

El Ministerio de Cultura (MINCULT) es reflejo de esta afirmación, pues no implementa aún la gestión por competencias según lo indican las reglamentaciones y tendencias más actuales. La labor en este sentido no es muy amplia, y las pocas empresas del sector que incursionan en tareas vinculadas con esta esfera, lo hacen por encontrarse en perfeccionamiento empresarial (como es el caso de la Empresa de Grabaciones y Ediciones Musicales, EGREM) o por la existencia de convenios entre las entidades y los diferentes centros de enseñanza, que han contribuido a establecer prácticas profesionales en el desempeño de esta materia.

Una de las entidades pertenecientes al MINCULT y que adolece del enfoque por competencias es la Empresa de Promociones Artísticas y Literarias (ARTex). A esta se subordina la Sucursal La Habana, dedicada a la promoción y comercialización del producto cultural cubano en la línea de tiendas, para lo cual se requiere de preparación y competencia específicas, que redunden en un desempeño exitoso para el logro de sus objetivos y metas.

El análisis de los resultados económicos de la sucursal al finalizar el tercer trimestre del 2015 y aun con reducción en los gastos y el promedio de trabajadores, muestra una disminución en la productividad con respecto a igual período del año anterior de 10,8 %. El análisis de las ventas en los diferentes meses arroja que solo en junio, julio y agosto los resultados del 2015 fueron superiores, sin embargo, estos meses coinciden con ferias y campañas priorizadas de la sucursal, en donde se aplicaron estrategias específicas y más reforzadas de distribución y aprovisionamiento que sin dudas traen consigo incrementos en los ingresos. En los meses restantes las condiciones en que se desarrolló el servicio en ambos años fueron similares, lo cual conlleva considerar en la disminución de la productividad antes referida, implicaciones propias en el comportamiento y el desempeño de los empleados.

En efecto, la revisión de las evaluaciones del desempeño evidenció que solo el 23,3 % de los evaluados obtuvo un desempeño superior, y que las principales deficiencias y recomendaciones señaladas se debían a la falta de visión, profesionalidad y gestión de venta del personal comercial. En complemento, encuestas aplicadas a los clientes revelaron que solo el 8 % de ellos recibió un servicio de excelencia en establecimientos de la sucursal.

Lo antes expuesto pudiera tener sus causas en que no están determinadas las competencias laborales en ARTex, por lo que los trabajadores no se rigen por los patrones adecuados para el desempeño de sus funciones.

Por otra parte, la inexistencia de esta perspectiva ha impedido la automatización de dicho modo de gestión, que integrado a otros procesos como la selección del personal, puede generar precisión en la elección de candidatos, comodidad en la ejecución de las operaciones y rapidez en las mismas, aspectos que en la práctica han incurrido en dificultades.

Por la situación problemática antes descrita, se define como pregunta de investigación: ¿Cómo definir las competencias laborales en la Sucursal La Habana de ARTex y favorecer el alcance de desempeños superiores en la fuerza productiva?

Los objetivos que se persiguen con el presente trabajo son: Diagnosticar los elementos del SGICH en la sucursal, delimitando las principales deficiencias detectadas; aplicar un procedimiento para la determinación de las competencias laborales en la sucursal, que pueda ser útil para el resto de las instituciones de ARTex u otras culturales y diseñar un soporte informático para la gestión por competencias laborales en la sucursal.

La idea que se desarrolla es: Con la aplicación de la gestión por competencias laborales en la Sucursal La Habana de ARTex es posible un incremento de la productividad del trabajo a partir del desempeño superior de su personal.

Los resultados de aplicar el enfoque de competencias en las instituciones de referencia mediante un procedimiento soportado en un sistema informático viabiliza el desarrollo de esta labor de gestión, garantizando precisión, facilidad y rapidez en las operaciones.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para la Gestión de Recursos Humanos (GRH) resulta valioso el soporte teórico que aportan los diferentes modelos que se generaron hasta la actualidad. Cuesta [5] menciona el de Harper y Lynch, 1992; Louart, 1994; CIDEC, 1994; Chiavenato, 1988, 2002; Werther y Davis, 2001; y reconoce como superior el modelo de Beer y colaboradores modificado en 1997, el cual incluye -además de los aportes que incorporaron otros modelos como la planeación estratégica y la integración entre los procesos- nuevos elementos como los grupos de interés, los resultados, las consecuencias a largo plazo y, sobre todo, la auditoría centrada en la calidad como mecanismo de retroalimentación. Beer modificado condujo, a partir de la utilización práctica y la mejora del mismo por parte de especialistas cubanos y de otros países en programas de su formación profesional, al modelo de GRH Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) propuesto por Cuesta [5], que además de reorientar con mayor énfasis la importancia de la dirección estratégica como partida de la GRH y otros procesos relacionados, así como considerar nuevos términos como cultura organizacional, atractivo de la organización, educación y desarrollo y productividad; organiza sus elementos de forma más práctica y adecuada para las empresas cubanas y su características, por tal motivo se selecciona para la fase de diagnóstico del SGICH. El mismo se muestra en la figura 1.

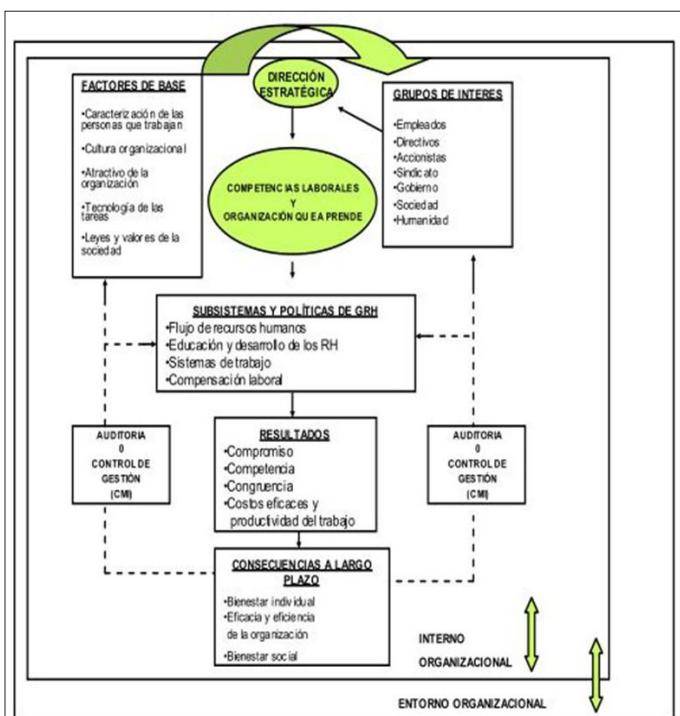


Fig. 1. Modelo GRH DPC de Cuesta [5].

En el diagnóstico se realizaron encuestas para inferir sobre la naturaleza de las personas que trabajan, la cultura organizacional y la filosofía de los directivos. La sucursal cuenta con un total de 364 trabajadores, y se seleccionó una muestra de 76, cuya representatividad estuvo dada por la expresión (1) [8]. Además, se utilizó la observación, las listas de chequeo para aplicar los requisitos que exige la NC 3001: 2007 [3] y el diagrama causa-efecto.

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2} \quad (1)$$

Siendo:

*n*: Tamaño de la muestra.

*N*: Tamaño de la población.

*σ*: Desviación estándar de la población que, generalmente cuándo no se tiene su valor, suele utilizarse una constante de 0,5.

*Z*: Valor obtenido por la distribución de Gauss mediante niveles de confianza (para el 95 % equivale a 1,96).

*e*: Límite aceptable de error muestral, en este caso el 10 % (0,1).

Para la determinación de las competencias se aplicó el procedimiento de Rodríguez [9], que muestra la figura 2.

Este sirve de guía para implantar el enfoque por competencias en diversas organizaciones cubanas, así como de fundamento teórico para dar lugar a otros modelos. Como se aprecia, es un procedimiento muy detallado en el proceso de determinación de las competencias y las enmarca en tres niveles de gestión (organización, proceso, cargo), transitando de lo general a lo particular y retroalimentándose en sentido inverso como parte de la mejora continua.

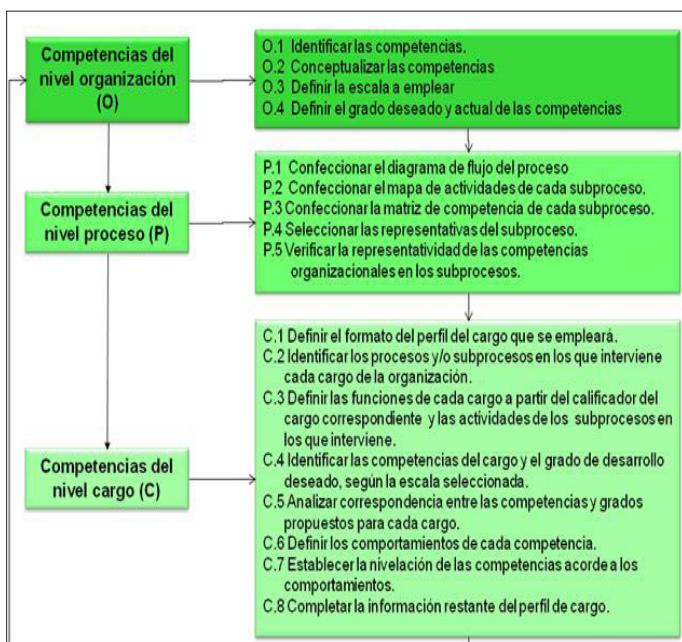


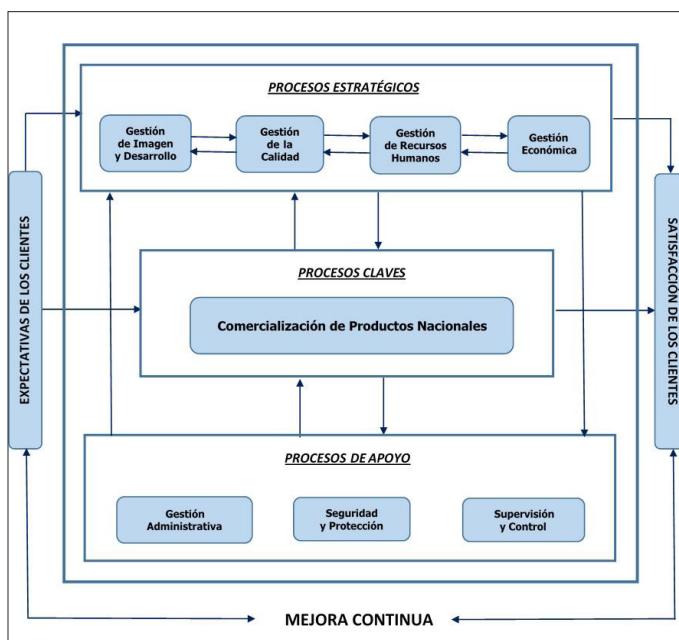
Fig.2. Procedimiento para la determinación de competencias de Rodríguez [9].

Además, se limita a la simple determinación de las competencias, por lo que se hace más factible para centros que se inicien en la aplicación de este enfoque y carecerán, en un primer momento, de “producto terminado” con el que pudieran corroborar a plenitud la eficacia de esta práctica.

En las diferentes etapas y previo a la aplicación, se utilizaron diversas técnicas como el cálculo de la experticia para determinar los expertos que identificarían las competencias, el método Delphi por rondas, y la entrevista.

La figura 3 muestra el mapa de procesos de la sucursal. En el mismo se aprecia que Comercialización de Productos Nacionales es el proceso clave, determinando la esencia de la organización. Por tal motivo, fue el seleccionado para la determinación de las competencias a nivel de proceso.

Para las competencias del cargo se utilizó el Dependiente Comercial, que es quien ejecuta las ventas, está en contacto con el cliente final y abarca la mayor cantidad de trabajadores en la plantilla (166) de la sucursal. Este valor supera el doble de la muestra representativa calculada, por lo que las inferencias de acuerdo con este indicador representan solo un 5 % de error muestral.



**Fig.3. Mapa de procesos de la Sucursal La Habana de ARTex.**

## RESULTADOS

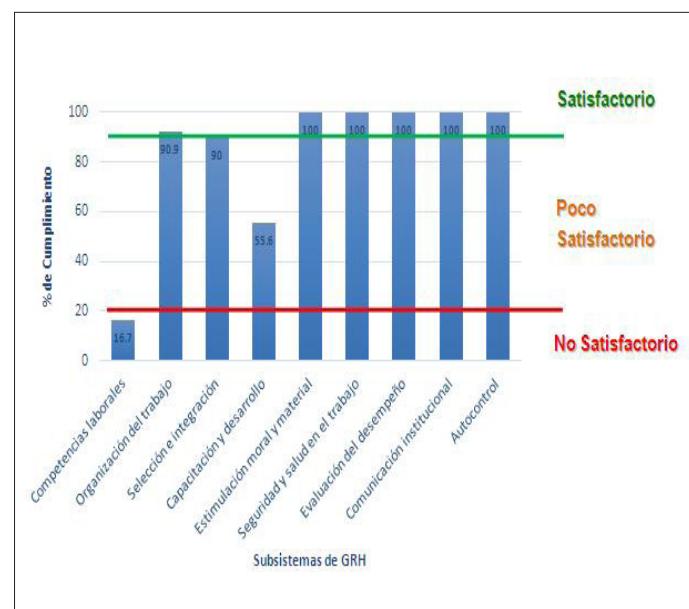
En el diagnóstico se determinó el cumplimiento de los requisitos de la NC, según se muestra en la figura 4.

Puede observarse que el módulo o subprocesso de Competencias Laborales alcanzó resultados no satisfactorios en la evaluación; mientras que los de Capacitación y Desarrollo, así como la Selección e Integración obtuvieron resultados poco satisfactorios.

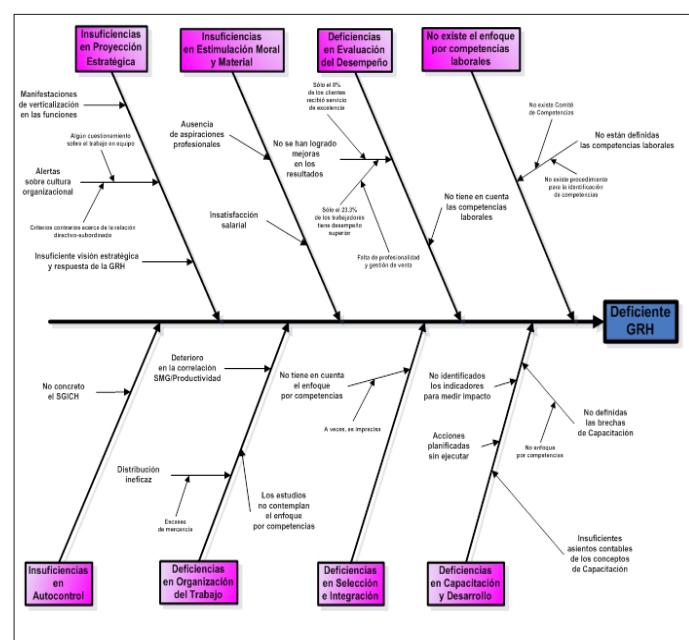
El diagrama que se muestra en la figura 5 representa los principales problemas que arrojó el proceso integral del diagnóstico de SIGCH, resaltando como causa fundamental en la deficiente GRH la no existencia del enfoque por competencias en la sucursal.

Para la determinación de las competencias, previa aplicación del procedimiento de Rodríguez [9], se seleccionó un comité formado por cinco miembros con elevado índice de experticia y coeficiente de competencia.

Las competencias determinadas a cada nivel se muestran en las tablas 1, 2 y 3.



**Fig. 4. Porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la NC 3001:2007.**



**Fig. 5. Diagrama causa-efecto sobre deficiencias de la GRH.**

**Tabla 1**

Competencias organizacionales

Competencias organizacionales	Breve conceptualización
1. Visión de negocio, compromiso y orientación a los resultados	Habilidad para reconocer y aprovechar las oportunidades, las fortalezas y los peligros que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio
2. Pensamiento estratégico (basado en competencias)	Capacidad para comprender rápidamente e identificar la mejor respuesta estratégica tanto en la planificación como en la ejecución de las actividades
3. Innovación e iniciativa en la toma de decisiones	Capacidad para idear y aportar soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones
4. Orientación al cliente	Habilidad para responder con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente
5. Integridad, honestidad y ética	Comportarse de manera honrada ante cualquier situación, obrar con rectitud
6. Trabajo en equipo	Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas

**Tabla 2**

Competencias del proceso de comercialización de productos nacionales

Competencias del proceso	Breve conceptualización
1. Visión de negocio, compromiso y orientación a los resultados	-
2. Conocimiento del proceso	Dominar conocimientos del proceso y poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos asociados al mismo
3. Orientación al cliente	-
4. Pensamiento estratégico (basado en competencias)	-
5. Liderazgo	Habilidad necesaria para orientar la acción del grupo en una dirección determinada
6. Innovación e iniciativa en la toma de decisiones	-
7. Responsabilidad	Compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas, preocupándose por el cumplimiento de lo asignado
8. Trabajo en equipo	-

Para el proceso y el cargo serán conceptualizadas las competencias que no lo fueron con anterioridad; el resto adecuan su misma conceptualización de acuerdo con el nivel correspondiente (proceso, cargo).

Otro de los objetivos como parte de la solución a la problemática planteada, es el diseño de un soporte informático para la gestión por competencias en la sucursal. GESTCOMP -formado por la unión de los términos GEST

(gestión) y COMP (competencias)- se programa para la operación en web (con una interface clara y navegable de forma continua, sin requerir instalación y con amplio alcance). El mismo cuenta con el menú de opciones que se muestra en la figura 6.

Tabla 3  
Competencias del cargo de Dependiente Comercial

Competencias del proceso	Breve conceptualización
1. Conocimiento del producto	Capacidad de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente
2. Orientación al cliente	-
3. Responsabilidad	-
4. Amabilidad y trato cortés	Arte para tratar a las personas; ser amable, cortés, obrar siempre sobre las normas de educación formal
5. Operatoria en cajas registradoras	Experiencia probada en la operación de cajas registradoras
6. Capacidad analítica y toma de decisiones	Conocer los indicadores que inciden en el proceso de venta; capacidad para garantizar con eficiencia las tareas organizativas, analizar la información disponible y tomar decisiones competitivas
7. Honestidad y honradez	-
8. Dominio idiomático	Capacidad para comunicarse en idioma extranjero

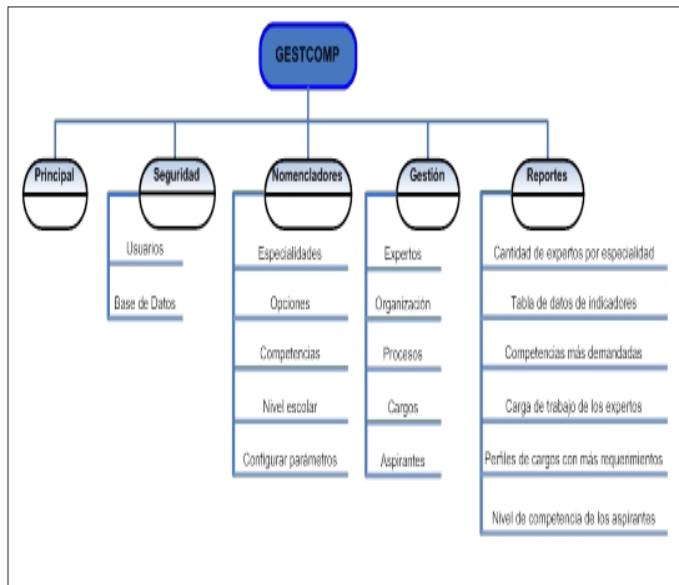


Fig. 6. Estructura general del soporte informático GESTCOMP.

## DISCUSIÓN

Las deficiencias encontradas en los subprocesos de Competencias Laborales, Capacitación y Desarrollo y Selección e Integración, que afectan a su vez el SGICH, se deben especialmente a la no existencia del enfoque por competencias en la sucursal. Este resultado se vincula directamente con el desempeño de los trabajadores (que en inicio fue superior solo para el 23,3 % de los trabajadores) y afectó consecuentemente la satisfacción de los clientes.

La aplicación del procedimiento de Rodríguez, al no estar determinadas las competencias para todos los cargos, no

proporciona un resultado absoluto; sin embargo, con solo un semestre de aplicación mostró efectos muy positivos.

Tomando como referencia solo a los dependientes comerciales (que fue el cargo para el que se determinaron las competencias laborales), el porcentaje de empleados con desempeño superior antes de la aplicación fue incluso menor, para un valor del 19,6 %. Al finalizar el 2015 los resultados experimentaron un ligero aumento en cuanto al número de trabajadores con desempeño superior, alcanzando un total de 53 de 166 evaluados, para un 31,9 %. Antes se hizo referencia a que este valor aportaba buena representatividad al estudio.

Se compararon también los resultados parciales de las evaluaciones de los dependientes, y se observó que en el segundo semestre las recomendaciones y deficiencias disminuían con respecto al primero, y que las causas por falta de profesionalidad y poca gestión de ventas no se extinguieron, pero se presentaban en un número menor de dependientes.

Por otro lado, la encuesta realizada al público con similares características a la de principios del 2015 permitió constatar que la concurrencia de compradores por más de una vez se mantenía elevada, y que los que manifestaban haber recibido un servicio de excelencia crecía al 57 %. En esta ocasión pudo saberse también que 12 de los clientes habían sido casualmente encuestados en la primera oportunidad, de los cuales 7 habían revelado haber recibido sencillamente un buen servicio y 3 de ellos cambiaron su criterio por “servicio excelente”.

Al comparar las ventas del último trimestre en ambos años (1 324,9 MCUC en 2014 y 1 593,9 MCUC en 2015) puede notarse que hubo un incremento del 120,3 %, aspecto que se había comportado de manera diferente

en el primer semestre. La productividad al cierre del 2015 tampoco creció con respecto al año anterior, pero el porcentaje de relación (94,9 %) es superior al analizado antes de la aplicación del procedimiento (89,2 %), para un crecimiento del 5,7 %. La figura 7 muestra este comportamiento.

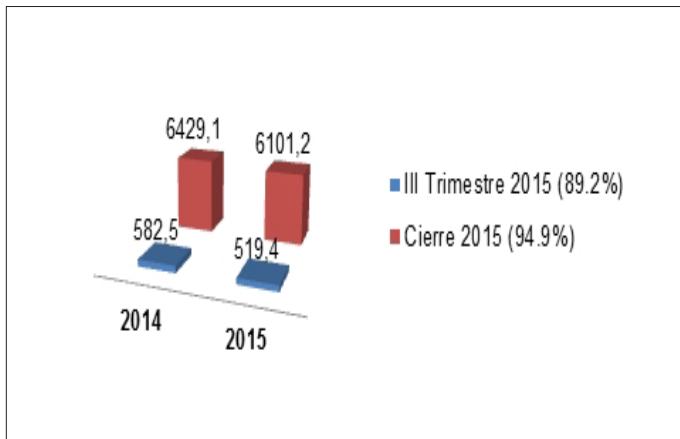


Fig. 7. Gráfica comparativa de la productividad del 2015 (CUC/trabajador) con respecto al año anterior.

EL GESTCOMP también trajo ventajas, a pesar de que muchos de los beneficios que aporta esta herramienta, por lo general se materializan con el paso de algunos años, cuando sean determinadas las competencias a todos los cargos de todos los procesos. Entonces quedará evidencia práctica y revelada en los resultados a obtener, acerca de la precisión en la selección del personal y la durabilidad de la documentación y los procesos.

Sin embargo, las mejoras fundamentales que proporciona, están en que los expertos encargados de determinar las competencias pueden trabajar en él sin tener que reunirse (lo cual es favorable de acuerdo con la vorágine en que se desenvuelven las empresas en la actualidad). En este sentido, se contabilizan los tiempos que se invierten en la compleja determinación de las competencias y en el proceso de selección del personal, y se comparan estos resultados mediante el uso del soporte y sin él, lo cual se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

Comparación de los tiempos en la gestión por competencias sin y con el uso de GESTCOMP

Manual		GESTCOMP	
Concepto	Tiempo (min)	Concepto	Tiempo (min)
Recogida de datos y procesamiento para el cálculo del índice de experticia	40	Entrada de datos para el cálculo (automático) del índice de experticia	15
Definición de competencias (primera ronda del Delphi)	15	Definición de competencias a partir de las propuestas del especialista	7
Recogida de información, comparación y depuración.	15	Depuración de repeticiones y ajustes de competencias	5
Entrega de información depurada, eliminación de competencias (segunda ronda del Delphi)	10	Eliminación de competencias por expertos	5
Recogida de información, cálculo de coeficiente de concordancia, eliminación de competencias con bajo índice, nueva propuesta	20	Cálculo de coeficiente de concordancia y eliminación de competencias con bajo índice (Automático)	-
Votación (tercera ronda del Delphi)	25	Votación	20
Recogida de información y revisión, cálculo de Rj, ordenamiento	30	Cálculo de Rj y orden (Automático)	-
Ponderación para grados deseados	8	Ponderación para grados deseados	5
Determinación de medianas, representación gráfica	20	Grados deseados (Automático)	-
Análisis de aspirantes	20	Gestionar aspirantes.	10
Confrontación de expertos para selección	10	Cálculo del ranking (Automático)	-
Confección de gráficos comparativos (brecha)	25	Gráficos (Automático)	-
-	-	Adicional para autenticación y preparación de expertos en el manejo del soporte	25
<b>TOTAL</b>	<b>238</b>	<b>TOTAL</b>	<b>92</b>

Los tiempos se midieron de forma “absoluta”, es decir, sin considerar interrupciones intermedias; sin embargo, la realidad es que se necesitaron como mínimo dos sesiones para la labor sin el soporte (en días no consecutivos, que se resumieron en 15 días naturales). En tanto con la aplicación del software (con el cual no es preciso encuentro físico entre el especialista y los expertos ni entre estos últimos) se empleó un día para la autenticación y preparación y otro para el resto del proceso. O sea, que el ahorro absoluto (por cargo) asciende a 146 min., pero en la práctica, se estima en 13 días naturales. Al multiplicar este valor por las 65 nomenclaturas de cargos que existen en la plantilla de la sucursal, el ahorro absoluto sería de 9 490 min. (158 h, casi 20 jornadas enteras de trabajo); mientras que el ahorro estimado en días naturales sería de 845 (tres años y medio de trabajo, considerando un régimen de 239 días/año).

## CONCLUSIONES

La gestión por competencias es una herramienta valiosa que reconoce al capital humano como factor determinante en la creación de valor en las instituciones; sin embargo, la mayoría de las entidades del sector cultural adolecen de este enfoque.

El diagnóstico realizado en la Sucursal La Habana de ARTex permitió determinar las principales deficiencias en los subprocesos del SGICH, recayendo estas en los módulos de Competencias Laborales, Capacitación y Desarrollo y Selección e Integración, debidas comúnmente a que no existe el enfoque por competencias en la sucursal. Lo anterior condujo a que el desempeño de los trabajadores no se tradujera en que los clientes percibiesen un servicio de excelencia en los establecimientos de la entidad.

El procedimiento aplicado para la determinación por competencias mostró ser efectivo, toda vez que en poco tiempo permitió mejoras en el desempeño de los dependientes comerciales, aumento de los clientes altamente satisfechos e incremento de los niveles de productividad con respecto a otros períodos.

El soporte informático GESTCOMP garantiza precisión en los procesos, seguridad de la información, y ha dado muestras de ahorro en los tiempos de operación del personal encargado de la actividad de gestión.

Se recomienda la extensión de estos resultados al resto de las instituciones de ARTex como muestra de nuevas tendencias y resultados notables en el sector de la cultura con relación a la gestión por competencias.

## REFERENCIAS

- 1. AGRAWAL, Dinesh C.** “Management: Implementation of Policies and strategies in the planning process”. *Bhartiyam International Journal of Education & Research*. 2011, vol. 1, pp. 1-8. Disponible en Web: <http://gangainstituteofeducation.com/BhartiyamJournal/ManagementImplementationofPoliciesand.pdf> [consultado octubre de 2015].
- 2. TORRES PEÑAFIEL, Natali.** “El concepto de capital humano enfocado al conocimiento”. *Revista Académica Contribuciones a la Economía*. Marzo, 2015. Disponible en Web: <http://eumed.net/ce/2015/1/capital-humano.html> [consultado octubre de 2015].
- 3. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN.** “Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano”. *Normas Cubanás NC 3000-3001: 2007*, La Habana, 2007.
- 4. GONZÁLEZ FONSECA, Martha et. al.** “El sistema de gestión de los recursos humanos académicos a tiempo parcial para la filial universitaria municipal”. *Revista Cuadernos de Educación y Desarrollo*. Abril, 2011, vol. 3, núm. 26. Disponible en Web: <http://www.eumed.net/rev/ced/26/fgc.pdf> [consultado noviembre de 2015].
- 5. CUESTA SANTOS, Armando.** *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Félix Varela. Tercera edición corregida y ampliada. La Habana, 2009.
- 6. CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.** “Sector Cultura avanza en consolidación de estándares de competencias laborales”. Universidad de Costa Rica. 4 de septiembre de 2015. Disponible en Web: <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/sector-cultura-avanza-en-consolidacion-de-estandares-de-competencias-laborales> [consultado diciembre de 2015].
- 7. MARTINELL, Alfons.** “Nuevas competencias en la formación de gestores culturales ante el retos de la internacionalización”. *Revista de Cultura Pensar Iberoamérica*, núm. 2, octubre, 2002 - enero, 2003. ISSN-e 1683-3783. Disponible en Web: <http://www.oei.es/pensariberoamerica/ric02a05.htm> [consultado octubre de 2015].
- 8. SUÁREZ L., Mario; TAPIA Z., Fausto.** *Interaprendizaje de Estadística Básica*. Universidad Técnica del Norte. Ibarra, Ecuador, 2012. ISBN: 978-9942-11-239-2.
- 9. RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, Iraida et. al.** “Metodología para la mejora del proceso de Capital Humano aplicada al CITI”. *Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura*. Cujae, 2010. Disponible en Web: <http://ccia.cujae.edu.cu/index.php/siia/siia2010/paper/view/959/106> [consultado agosto de 2015].

## AUTORES

**Yuri Manuel Barroso Hernández**

Ingeniero Industrial, Sucursal La Habana de ARTex, Profesor Asistente, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, Cujae, La Habana, Cuba

**María Julia Becerra Alonso**

Licenciada en Psicología, Doctora en Ciencias Pedagógicas, Profesora Titular, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, Cujae, La Habana, Cuba

# **Application of Competences Management in an Institution of the Cuban Cultural Sector**

## **Abstract**

The present work departs from the importance of the human factor in the organizations and the consequent need of management competences' application at the entities, doing emphasis at the cultural sector. A diagnosis of Integrated Management System of the Human Capital comes true and it's applicable a procedure for determinate competences of organizational, process and position levels. It's created and used information-technology support for enable the process of management, getting with all the proposals a better performance in the staff, the customers' satisfaction and the increment of the productivity of work, as well as the reduction in the times of operation of the activities related with the competences management.

Key words: management, competences, culture, performance