

## EXPLORACIÓN DE LAS DIMENSIONES Y VARIABLES, QUE FAVORECEN LA REDUCCIÓN DE LOS RIESGOS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

Dra. C. Ana Victoria Nápoles Villa

[ana@hol.emcomed.cu](mailto:ana@hol.emcomed.cu)

Empresa Comercializadora de Medicamentos. UEB Holguín, Cuba

Dra. C. Clara Marrero Fornaris

[cmarrero@uho.edu.cu](mailto:cmarrero@uho.edu.cu)

Universidad Holguín, Cuba

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ana Victoria Nápoles Villa y Clara Marrero Fornaris (2020): "Exploración de las dimensiones y variables, que favorecen la reducción de los riesgos en la gestión de los recursos humanos por competencias", Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO, n. 6 (mayo 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/rilco/06/gestion-recursos-humanos.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilco06gestion-recursos-humanos>

### RESUMEN

El enfoque de gestión por competencia se proyecta cada vez más a obtener mejoras en el comportamiento de los recursos humanos, que se gestionan a nivel organizacional, intención que se mueve bajo influencias culturales, normativas y tecnológicas en su relación con los valores, objetivos y las políticas, como elementos que favorecen o dificultan determinadas conductas humanas, que conllevan a la necesidad de: aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender y aprender a convivir.

Conjugación que vislumbra la necesidad de conducir y enmarcar la gestión por competencia desde el enfoque de riesgos, a través de la exploración y el estudio de las dimensiones y variables, que pueden poner en peligro la funcionabilidad de esta gestión; por lo que se establece una metodología, a partir de métodos y técnicas como: tormenta de ideas, trabajo en grupo, método de expertos, encuestas, estudio de la literatura especializada y los análisis estadísticos.

Los principales resultados se obtuvieron a partir del consenso alcanzado entre los expertos, que emitieron sus criterios sobre bases cognitivas de la conceptualización de los constructos gestión de competencias y de gestión de riesgo, identificando tres dimensiones y diez variables. Las conclusiones reflejan los resultados obtenidos en el estudio y análisis de las variables, que intervienen en el desarrollo de las competencias, e impactan en los procesos de selección, evaluación del desempeño y formación de los recursos humanos y su interrelación con los procesos organizacionales.

**Palabras claves:** dimensiones, variables, gestión, competencias, riesgos

### ABSTRACT

The management approach based on competence is increasingly projected to obtain improvements in the behavior of human resources, which are managed at the organizational level, an intention that moves

under cultural, regulatory and technological influences in relation to values, objectives and policies, as elements that favor or hinder certain human behaviors, that lead to the need to: learn to be, learn to do, learn to learn and learn to live together.

A conjugation that envisions the need to conduct and frame management by competition from the risk approach, through the exploration and study of the dimensions and variables, which can jeopardize the functionality of this management; Therefore, a methodology is established, based on methods and techniques such as: brainstorming, group work, expert method, surveys, specialized literature study and statistical analysis.

The main results were obtained from the consensus reached among the experts, who issued their criteria on cognitive bases of the conceptualization of the competencies management and risk management constructs, identifying three dimensions and ten variables. The conclusions reflect the results obtained in the study and analysis of the variables that intervene in the development of competencies, and impact on the processes of selection, performance evaluation and training of human resources and their interrelation with organizational processes.

**Key words:** dimensions, variables, management, competences, risks.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios ocurridos en las distintas esferas de la vida social y económica, conllevan al mundo empresarial a desarrollar nuevas maneras de administración, de ahí la significación de la gestión por competencias, como una herramienta capaz de potenciar la dirección de las personas, que permite una mayor productividad y sostenibilidad en las organizaciones, siendo este un enfoque que gestiona de forma integral a las personas e identifica su contribución, como principal activo en el logro de los objetivos organizacionales, avalado por autores como Pardo C. E y Díaz O.L (2014).

El despliegue de la gestión por competencias requiere de la evaluación de las estructuras, condiciones técnico-organizativas, diseño de tareas, métodos y de la coordinación de actividades de los procesos que conforman un producto o servicio, definidos en el flujo de información, sobre la base de la organización y el control, para que se garantice el valor, que debe ser añadido a estos desde el resultado de los procesos de selección, evaluación del desempeño y la formación de los recursos humanos, que se gestionan por competencias.

De ahí que el funcionamiento armónico de estos procesos debe asegurar que las personas sean competentes, basándose en la educación, la formación y las experiencias apropiadas (NC ISO 9001:2015); la competencia laboral que se requiere, se estructura en base a tres componentes esenciales: el saber actuar, como el conjunto de factores que definen la capacidad que tienen las personas, para efectuar las acciones definidas, el querer actuar, que alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco de las personas, sino también a la condición más subjetiva y situacional, que hace que éste decida efectivamente emprender una acción en concreto y el poder actuar, pues en ocasiones las personas saben cómo actuar y tienen el deseo de hacerlo bien, pero las condiciones, normativas y las políticas no existen para que las pueda efectuar; aspectos que son considerados como una problemática que puede conducir y enmarcar a las competencias hacia un enfoque de riesgos, por no controlarse y normalizarse el comportamiento de un conjunto de variables.

La gestión por competencias en las organizaciones adquiere un carácter estructural vinculado a resultados, enmarcados en diferentes procesos; el estudio de los postulados de un grupo de investigadores, que definen su conceptualización<sup>1</sup> y el criterio de expertos, permiten la exploración de dimensiones y variables necesarias para su estudio, en la acción de añadir valores a los procesos y controlar las incertidumbres que pueden poner en riesgo el cumplimiento de la misión fundamental de la gestión de los procesos por competencias, que tienen como finalidad, concebir al recurso humano como un elemento que hay que optimizar, a partir de una concepción renovada y dinámica, para obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar a los recursos humanos de la organización.

---

<sup>1</sup>Jiménez, 1997; Ernts& Young Consultores,1998; Pereda y Berrocal, 1999; Delgado, 2000; Cuesta Santos,2000 y 2002; Le Boterf, 2000; De Sousa,2001; Donna G. 2002; Gramigna, 2002; Lira, 2005; Fernández, 2009; Minolli, 2005

Dalziel (1996), destacada figura que investiga esta temática, argumenta que para gestionar los procesos por competencias se requiere de la combinación de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros, frente a una determinada situación de trabajo, para que se obtenga un desempeño superior; exigencia que demanda de una observación de los directivos, para que declaren los riesgos potenciales en la medida que se evidencie su existencia y los elementos que provoquen fallos en este sentido; en función de prevenir disímiles problemas que afecten su implementación.

De ahí que las organizaciones enfrentan dificultades con el alcance de mejoras en los requerimientos humanos expresados en requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales, por lo que requieren reducir los riesgos que pueden estar presentes en la gestión por competencias. Vega de la Cruz, 2016 sostiene que la gestión de riesgo es un proceso en el cual se identifican, evalúan, tratan, monitorean, controlan y comunican los riesgos, con la finalidad no solamente de eliminar, reducir, prever y controlar las consecuencias que puede traer consigo su ocurrencia, sino también de explotar las oportunidades de beneficio que ofrece la gestión de riesgos.

El análisis de los riesgos juega un papel significativo dentro de los procesos claves de recursos humanos: selección, evaluación del desempeño y formación por competencias, pues permite el manejo efectivo de las incertidumbres que ocurren en las interacciones que se dan entre las actividades contenidas en estos, relacionándolas en el ámbito de la matriz de responsabilidades, cualidad que la convierte en una herramienta de control para los directivos, en función de minimizar las afectaciones en el cumplimiento de las metas, objetivos y en la generación de valores, en su relación a la mejora del desempeño de estos.

El trabajo desarrollado tiene como objetivo principal: explorar las dimensiones y variables que intervienen en la gestión por competencias, en correspondencia con los riesgos que se pueden presentar en la materialización de los procesos de selección, evaluación del desempeño y formación por competencias, cuyo estudio y seguimiento representan una posible mejora en la gestión de las personas en la Empresa Comercializadora de Medicamentos, tomada como unidad de análisis, a partir del compromiso que deben tener sus recursos humanos con la salud de las personas. Solución que debe tributar a la mejora de un grupo de insuficiencias en la gestión por competencias, que adolece del análisis, tratamiento y reducción de sus riesgos, situación que limita el resultado de los procesos de selección, evaluación y formación por competencias de los recursos humanos; problema que se plantea resolver a partir del estudio realizado.

El análisis y la revisión de la bibliografía del enfoque de gestión por competencias, las operaciones en el desarrollo de los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación<sup>2</sup> y la gestión de riesgos, unido a los resultados obtenidos en un proyecto de investigación que se desarrolla en la unidad objeto de análisis<sup>3</sup>, constituyeron la base para obtener los resultados planificados en el estudio, dirigidos a la: exploración de las dimensiones y variables que intervienen en los procesos de recursos humanos que se gestionan por competencias, con el reconocimiento del nivel de incidencia de los riesgos que se manifiestan en el despliegue de las variables.

## **DESARROLLO**

La gestión por competencias por sus características debe ser estudiada en función de la vigilancia que requiere su desarrollo, pues esta funciona bajo los principios de integración fundamentalmente, con los procesos claves de la gestión de los recursos humanos: selección, evaluación del desempeño y formación por competencias.

Este requerimiento parte de la necesidad de observar y controlar el comportamiento de las competencias en los recursos humanos, desde que se adquieren, se gestan y se desarrollan, a partir de los riesgos que

---

<sup>2</sup> Zayas Agüero, 2002; Marrero Fornaris, 2002; Morales Cartayas, 2006; Cuesta Santos, 2005; Alicia Alles, 2007; Sánchez Rodríguez, 2007; Soltura Laseria, 2007; Leyva del Toro, 2016.

<sup>3</sup> Nápoles Villa (2012-2018). Investigación doctoral con informe de tesis que responde al título “Tecnología para la reducción de los riesgos en la gestión por competencias, en las comercializadoras de medicamentos cubanas”.

podiesen declararse en su evolución, con la manifestación de estos en el desarrollo de los procesos. Desde esta perspectiva se realiza un análisis de diferentes conceptos expuestos por varios autores, que han visto en alguna medida ésta visión desde la definición del constructo gestión por competencias en su aplicación, como se muestra en la tabla 1, estudio previo que permite explorar lo que se ha conceptualizado y se ha expuesto en la praxis del contexto organizacional.

La gestión por competencias es un proceso complicado, dinámico, considerándose además como un constructo configuracional, en el cual convergen elementos estructurales, procesales y de resultados; esta ha sido ampliamente abordada como enfoque de cambio, tanto en planos teóricos, como prácticos, por lo que tiene una marcada antecedencia investigativa

Para la solución de esta problemática se inicia con el análisis de la conceptualización emitida por diversos investigadores clásicos que aparecen en la tabla 1, que fueron estudiados por 15 expertos, con un alto coeficiente de competencias (0.85), integrados por directivos, especialistas de recursos humanos de las comercializadoras de medicamentos y académicos con dominio teóricos y prácticos de la temática objeto de estudio, empleando el método de Zúñiga Igarza (2011).

Tabla 1. Conceptualización de gestión por competencias

Autores	Conceptos	Vigilancia que lo enfoca al riesgo
Pereda y Berrocal, 1999.	La gestión por competencias puede ser la respuesta a la exigencia de competitividad de las empresas, al facilitar la orientación de las conductas y comportamientos hacia la eficacia, la eficiencia y la seguridad	Se requieren obtener conductas y comportamientos orientados a <b>resultados seguros</b>
Cuesta Santos, 2000	La gestión por competencias nace de la psicología organizacional, inmersa en teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso	El éxito de su desempeño está vinculado a <b>elementos psico social</b>
Cuesta Santos, 2002	La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la gestión de recursos humanos, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.	Necesita un mirada desde lo <b>sistémico</b>
Gramigna, 2002	La gestión por competencia aporta innumerables ventajas como la definición de perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, el desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo, la identificación de los puntos débiles que permiten las intervenciones de mejora y garantiza los resultados y el gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.	Muestra oportunidades de mejoras a partir de <b>debilidades</b>
Lira, 2005	El enfoque de gestión por competencias, es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización.	Gestión integral en la que pueden intervenir la <b>combinación de variables</b> que deben ser controladas
Cruz, Rojas, Vega y Villegas, 2008	Es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.	Para enfrentar <b>desafíos del entorno</b>

La identificación de las dimensiones se potencia con los elementos expuestos por Sáez de Viteri (2000), que postula la incidencia de las competencias distintivas en la teoría de los recursos, como generadora de valor de ventajas competitivas.

La identificación de las dimensiones y las variables que intervienen en los procesos que se gestionan por competencias: selección, evaluación del desempeño y la formación, se realizó a través de las acciones siguientes:

1-Se capacitó al equipo de trabajo en los elementos principales de la gestión por competencias, de la gestión de riesgo, y en la utilización de técnicas y métodos estadísticos como: observación, entrevistas, cuestionarios, revisión de fichas y documentos normativos de los procesos, trabajo en grupo, talleres, tormenta de ideas, reducción de listado, análisis funcional y análisis en el Software Statistics Program for Social Sciences (SPSS) para Windows versión 20.0 (2011).

2- Con el criterio de los expertos y el uso del SPSS, se declaran las dimensiones: humanas con un 98.9%, tecnológicas 97.3%, y organizativa 95.3%, con un Alfa de Cronbach de 0. 716; teniendo en cuenta la conceptualización compilada por diferentes autores, acerca de estas tres dimensiones y la funcionabilidad de éstas en la integración de los riesgos a la gestión por competencias; información que se refiere en las tablas 2 y 3.

Tabla 2. Estadísticos de fiabilidad.

Alfa de Cronbach:0.716								N de elementos: 15							
Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Medias	98.3	93.3	96.6	98.3	96.6	98.3	95.0	96.6	95.0	98.3	99.6	95.0	98.3	99.6	98.3

Tabla 3 Contenido de las dimensiones identificadas para el análisis y tratamiento de los riesgos de la gestión por competencias.

Dimensiones	Contenido
Tecnológica	Instrumentos, herramientas, maquinarias, materiales, materias primas, productos, conocimientos y capacidades.
Organizativa	Estructuras, diseño de tareas, rutinas o métodos, coordinación de actividades, manuales de procesos, normas, procedimientos, especificaciones, instrucciones sobre la forma o proceso de utilización de un bien o servicio, características funcionales y físicas interrelacionadas de un producto o servicio, definida en la información, control en el desarrollo de las actividades para que esta alcance un valor añadido.
Humana	Influencia de las personas, reflejada en un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas; disposición del individuo para impulsar el cumplimiento de objetivos.

3- Con el análisis de las definiciones y de las dimensiones identificadas reflejadas en las tablas 1 y 3, los expertos listaron inicialmente 22 variables (figura 1), que por sus características pueden intervenir en la manifestación de los riesgos, durante el despliegue de la gestión por competencias.

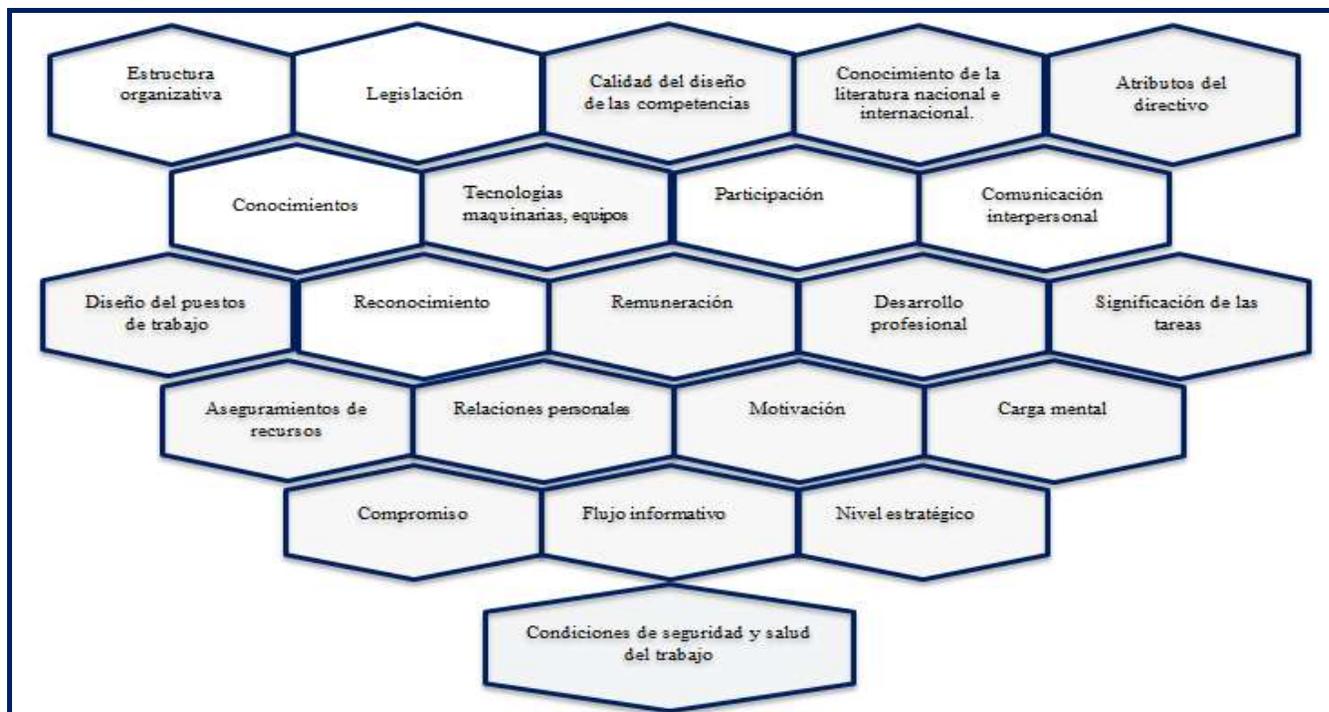


Figura 1. Variables identificadas inicialmente por los expertos.

4- Sobre la base del contenido de las propuestas se diseñó una encuesta con una escala de cinco categorías, a este instrumento se le evaluó la fiabilidad y la validez a través una muestra piloto, con la cual se comprobó la consistencia de los ítems contenidos en el mismo, con un Alpha de Cronbach de 0.824. Para el proceso de exploración de las variables, se calculó el tamaño de la muestra, con un nivel de confianza de 95% y el 6% de error; aplicándose la encuesta a 246 empleados.

5- Se estudió el contenido de varias propuestas metodológicas, orientadas en parte a la gestión por competencias y otras que refieren el contenido de los procesos de: selección, evaluación del desempeño y formación. Para su análisis se construye una matriz binaria que refleja la presencia o no, en los modelos e instrumentos, del estudio de las variables identificadas anteriormente, de forma tal que expliciten las causas por las que pueden fallar las diferentes propuestas, en función de la concepción de los riesgos; se procesa con el Software (SPSS) versión 19.0 (2010) a través del análisis de correlaciones de distancia, utilizando la medida de Jaccard, posteriormente se procesa en el software UCINET (2002).

Para la construcción del grafo, se utiliza la aplicación Net Draw, obteniéndose la red de relaciones entre variables de los modelos e instrumentos estudiados. El resultado de este análisis muestra, que las variables más tratadas en los enfoques son: conocimiento de los procesos, motivación y calidad del diseño de las competencias (figura 2). Aunque estos autores las conciben en la fundamentación teórica o práctica de sus propuestas, no las declaran, ni las tienen en cuenta, en función de la reducción de los riesgos que pueden afectar a la gestión por competencias.

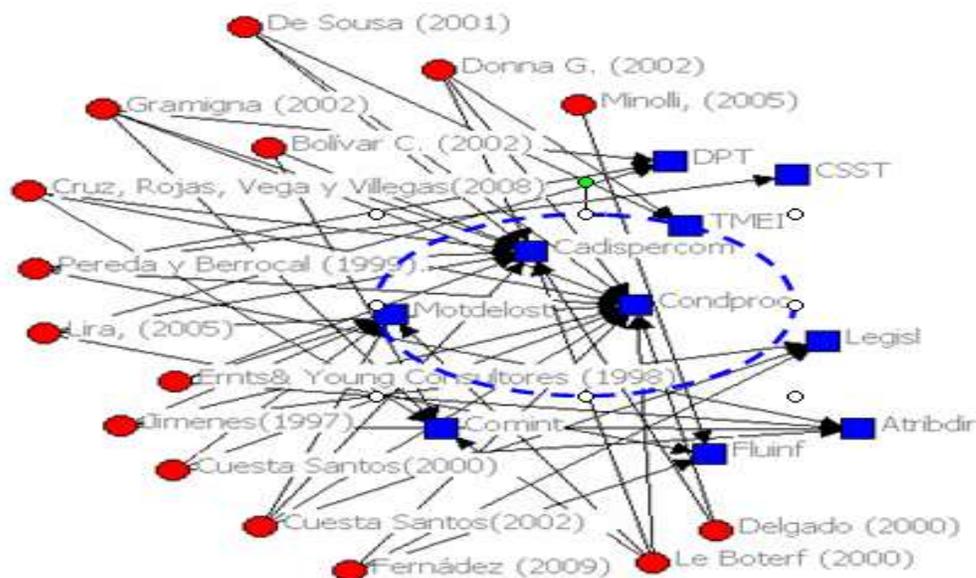


Figura 2. Red de los autores que tratan la gestión por competencias en su relación con las variables identificadas para la reducción de los riesgos.

6-Se seleccionaron 10 variables esenciales (tabla 4), que fueron referidas por el 80% de los encuestados; con la información obtenida se crearon las matrices de datos, que fueron procesadas mediante el paquete estadístico SPSS, utilizando el análisis de componentes principales. Los resultados obtenidos en el análisis factorial que aparecen en la tabla 5 y en la figura 3, demuestran que la técnica utilizada resulta válida para explicar el comportamiento de las variables identificadas en el estudio.

**Tabla 4.** Variables esenciales que intervienen en las manifestaciones de riesgos en la gestión por competencias.

Variable	% referido por los expertos	Variable	% de expertos
Legislación	95	Diseño del puesto	95
Calidad del diseño del perfil de competencia	100	Comunicación interpersonal	95
Atributos del directivo	100	Motivación	95
Conocimiento de los procesos	100	Flujo informativo	100
Tecnología. Maquinarias, Equipo e Instrumentos	90	Condiciones de Seguridad y salud del trabajo(CSST)	95

Tabla 5. Resultados del análisis factorial

Análisis de validez: Coeficiente de Káiser-Meyer-Olkin: 0,514 Significancia: ,000			
Estudio de las variables			
	Eje I	Eje II	Eje III
Valores propios	2.684	2.145	2.018
Contribución a la varianza total	26,842	21.452	20.184
Porcentaje acumulado de varianza explicada	26,842	48,294	68.478
Variables	Componentes		
	1	2	3
Motivación (9)	<b>,960</b>	-,016	-,038
Comunicación interpersonal (8)	<b>,925</b>	-,107	-,003
Atributos del directivo (10)	<b>,857</b>	,023	-,051
Tecnología Maquinaria Equipos e Instrumentos(4)	-,046	<b>,757</b>	-,102
Condiciones de Seguridad y Salud del Trabajo (5)	,066	<b>,719</b>	-,096
Conocimiento de los Procesos (6)	,061	<b>,713</b>	,095
Legislación(7)	-,272	<b>,720</b>	,164
Diseño del Puesto de Trabajo(2)	,072	,104	<b>,904</b>
Calidad del Diseño de las Competencias(3)	-,279	-,004	<b>,779</b>
Flujo Informativo(1)	,054	-,066	<b>,732</b>

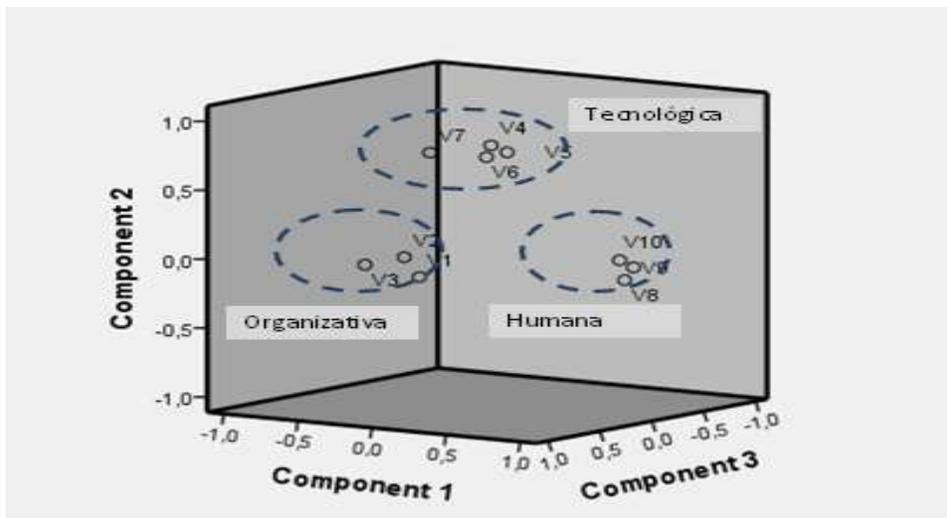


Figura 3. Component plot in rotated space

Con el análisis de los componentes, se logra explicar el 68.478 % de la varianza total, lo cual se considera positivo para los fines de la investigación. El primer eje explica el 26.842%; el segundo el 21.452 %, el tercero el 20.184 % de la varianza total. El primer eje es dominado por las variables: motivación, comunicación interpersonal y atributos del directivo<sup>4</sup> (dimensión humana); el segundo eje está identificado por las variables: tecnología maquinaria equipos e instrumentos, condiciones de seguridad y salud del trabajo, conocimiento de los procesos, legislación (dimensión tecnológica) y el

<sup>4</sup> Competencias técnicas profesionales, directivas y comunicativas, que garanticen una elevada capacidad para dirigir de forma efectiva a las personas y lograr la consecución de los objetivos del proceso

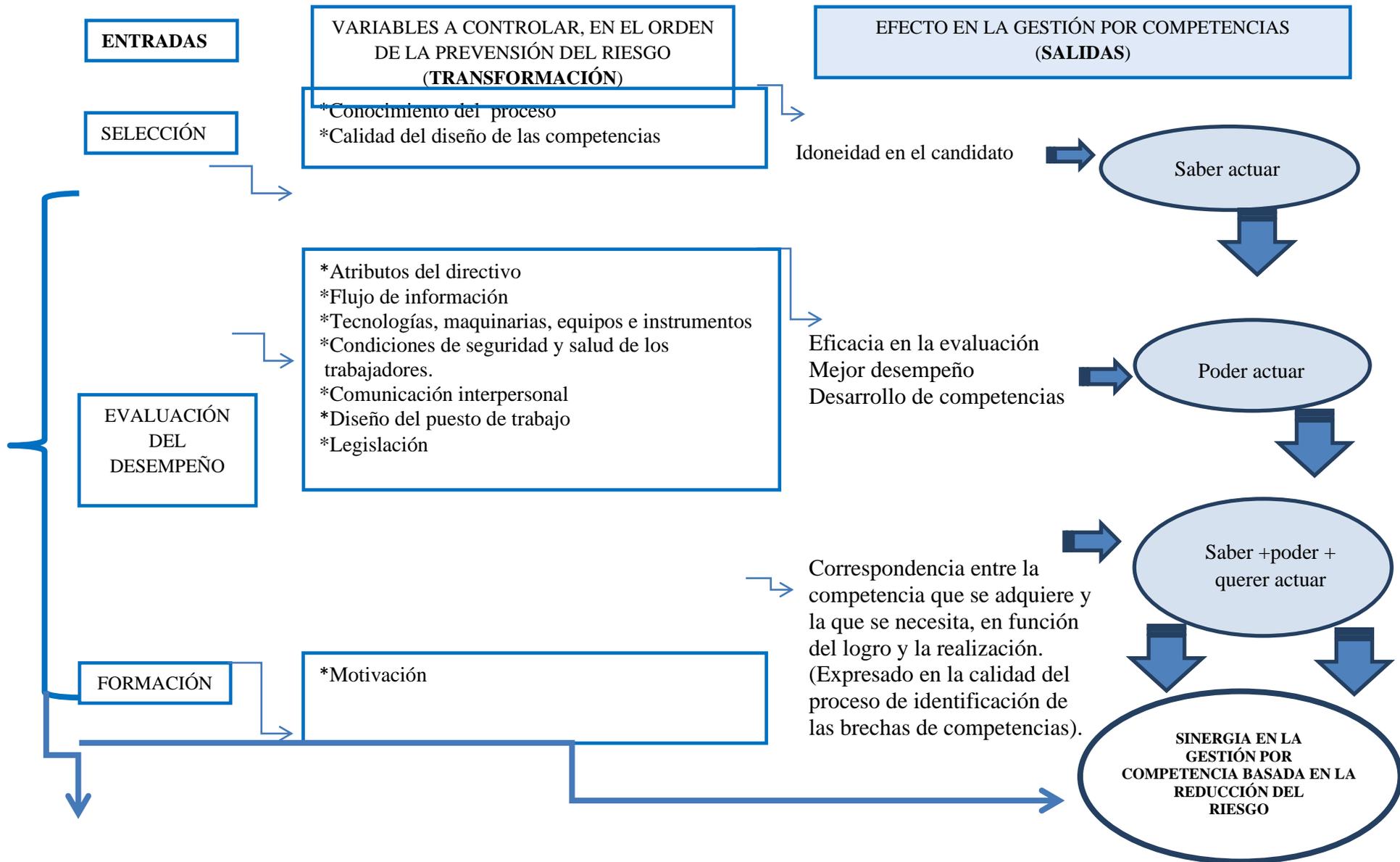
tercer eje es explicado a través de las variables: diseño del puesto de trabajo, calidad del diseño de las competencias y flujo de información (dimensión organizativa).

Los resultados que se exponen en el presente trabajo, permiten establecer los elementos que sustentan la evaluación de los riesgos en los procesos de recursos humanos que se gestionan por competencias, tomando como base que muchas de las variables identificadas en esta investigación, son retomadas de los postulados de varios investigadores, sin embargo estos, no habían expresado la existencia de vulnerabilidades de fallos en la interacción de estas variables con los elementos de entrada, transformación y salidas de los procesos de recursos humanos, en este caso se toma como ejemplo los procesos de selección, evaluación del desempeño y formación por competencias, que se expresan en la lógica que en la figura 4 y el contenido de la tabla 6.

Tabla 6. Riesgos asociados a las variables identificadas

<b>Variables</b>	<b>Riesgo asociado a las variables que afectan a la gestión por competencias</b>
Conocimiento del proceso	Por desconocimiento de las características y exigencias de los procesos se puede producir el fallo: no aplicar correctamente las técnicas de selección, para evaluar las conductas que se demandan en los puestos de trabajo.
Calidad del diseño de las competencias	Si el diseño del perfil no se corresponde con las exigencias que requiere el desarrollo del recurso humano en el puesto, los procesos que se gestionan por competencias no tendrán la sinergia que estos requieren.
Atributos del directivo	Si los directivos no son competentes en el saber, querer y en el poder hacer, no podrán lograr incentivar el proceso de selección de sus recursos humanos, ni evaluarlos adecuadamente, en función de su desarrollo, ni alcanzar la reducción de las brechas de competencias que han sido declarada como necesidad de los empleado.
Flujo de información	Falla el alcancen las metas organizacionales, por falta de coordinación entre la calidad de los procesos que garantizan el desarrollo de las competencias y las metas declaradas en la organización.
Tecnologías, maquinarias, equipos e instrumentos	Ausencia o insuficiencias en el respaldo tecnológico, que asegura las condiciones técnicas, que requieren los recursos humanos, para poder mostrar sus competencias.
Condiciones de seguridad y salud de los trabajadores	La carencia de estudios ergonómicos y de condiciones que garanticen la seguridad y la salud del recurso humano, manifiesta malas prácticas que afectan el proceso de desarrollo de competencias.
Comunicación interpersonal	Si falla la calidad en la comunicación entre los clientes internos, no se contribuye al logro, ni a la conservación del ambiente laboral, que se requiere para el desarrollo de las competencias de los recursos humanos, en los diferentes puestos de trabajo.
Diseño del puesto de trabajo	Las insuficiencias en cuanto al seguimiento de estudios y análisis del funcionamiento de las estructuras, diseño de tareas, métodos de trabajo y las coordinaciones de actividades, solapan las verdaderas causas de las incompetencias y de la efectividad de los procesos.
Legislación	La ausencia de normativas en relación al desarrollo de las competencias, afecta la conducción del proceso, pues este se puede dar de forma unilateral y espontánea.
Motivación	La falta de reconocimiento e interés en el impulso de la voluntad y la participación consciente del recurso humano en el proceso de desarrollo de competencias, rompe con el resultado y el compromiso, con este enfoque de cambio.

Figura 4. Lógica de la gestión por competencia como proceso, con la intervención de las variables que inciden en sus riesgos



## CONCLUSIONES

1. La gestión por competencias, se ha definido por disímiles autores, pero existen elementos esenciales que no han sido tomados en cuenta, relacionados con la funcionabilidad de los elementos que se dan en los procesos, consideración que facilitaría su gestión desde la óptica de los riesgos.

2. A partir de la necesidad de estudiar los factores que ponen en riesgos a la gestión por competencias, se identifican las dimensiones: humana, tecnológica y organizativa y su relación con las variables: calidad del diseño de las competencias, legislación, flujo de información, relaciones interpersonales, diseño del puesto de trabajo, atributos del directivo, motivación, conocimiento del proceso y comunicación interpersonal.

3. La exploración de las variables que intervienen en el desarrollo de las competencias, permitirá establecer una concepción, que examine las manifestaciones de riesgos que se asocian a su funcionamiento, que afectan a la gestión por competencias y requieren de su análisis y reducción.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Cuesta Santos, A. (2000). Gestión de competencias. La Habana: Universidad Tecnológica de La Habana. ISPJAE.
2. Cruz Muñoz, P., y Vega López, G. (2001). La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. Universidad de Antofagasta, Chile. <http://www.monografias.com>.
3. Dalziel, M., Cubeiro, J., y Fernández, G. (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Madrid: Ediciones Deusto.
4. Gramigna, M. R. (2002). Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas más competitivas. Consultoría e Treinamento Empresarial. En: <http://www.pa-partners.com/>
5. Lira, C. (2005). Gestión por competencias fundamentos y bases para su implantación. Universidad de los Lagos, Dpto. Gobierno y Empresa, Campus. República, Santiago de Chile. <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/rrhh/gestion-por-competencias-fundamentos-y-bases.htm>.
6. NC ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad, Requisitos, La Habana, 2015.
7. Pardo, C.E., y Díaz, O.L. (2014) Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C, Suma de Negocio, 2014, Vol 5, no 11, p. 39-48.  
Disponible en:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187?via%3Dihub>
8. Pereda, S., Berrocal, F. (1999). Gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
9. Sáez de Viteri Arranz, D. (2000). «El potencial competitivo de las empresas: Recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido». En: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 6, nº 3, págs. 71-86.
10. Vega de la Cruz, L.O. (2016). Procedimiento con enfoque multicriterio para la gestión de riesgos. Caso: Hospital General Provincial "Vladimir Ilich Lenin". Tesis presentada en opción al título de Máster en Matemática Aplicada e Informática para la Administración. Universidad de Holguín. Cuba.
11. Zúñiga Igarza, L. M. (2011). Metodología: Gestión ambiental urbana de recursos construidos de valor patrimonial. Aplicación en Gibara, Holguín. Tesis doctoral, Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas, Cuba.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M.A. (2007). Diccionario de comportamientos. Ediciones Granica. 2ª edición. Argentina.
2. Cuesta Santos, A. (2002). Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos humanos. ISPJAE. La Habana, Cuba. 84 pp.

3. Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada. Editorial: Academia.
4. Delgado, M., y Domingo, J. (2000). Modelos de Gestión por Competencias. Disponible en:[http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/spcc/GC\\_Literatura/Delgado\\_Domingo\\_KM\\_por\\_Compet](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/spcc/GC_Literatura/Delgado_Domingo_KM_por_Compet)
5. De Sousa, M. (2001). Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.
6. Donna, G. (2001). Cuándo es imprescindible generar empleabilidad. Empresas y trabajadores en búsqueda de formación por competencias. Página Web. Argentina, <http://www.psiconet.com>
7. Ernst & Young Consultores. (1998b). Manual del Director de Recursos Humanos. Madrid: Cuadernos Cinco Días.
8. Fernández, J.C. (2009). Gestión por Competencias Laborales. Disponible en: <https://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-por-competencias-laborales-1031496>.
9. Jiménez, A. (1997). La Gestión por competencia: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma. En: Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000. España, p 445
10. Le Boterf, G (2000). La Gestión por Competencia. Disponible en <http://www.guyleboterf-conseil.com/IDEA.PDF>.
11. Marrero Fornaris, C. (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Isla Azul de la región oriental de Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. Ciudad de la Habana.
12. Minolli, C. (2005). Management-Recursos Humanos. Disponible en : <http://slideplayer.es/slide/133943/2/images/17/Management+-+Recursos+Humanos.jpg>.
13. Morales Cartaya, A. (2006) Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de Recursos Humanos . Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana.
14. Sánchez Rodríguez, A. (2007). Tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras. Aplicación en la Provincia de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Facultad de Ingeniería Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba.
15. Soltura Laseria, A.(2009). Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización . Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría, La Habana.
16. Zayas Agüero, P. (2002). "Las competencias como principal manifestación de la interrelación hombre- trabajo.