

ARTÍCULO ORIGINAL

**Metodología para garantizar la eficacia de la gestión de capital humano en una institución financiera no bancaria**

***Methodology to Guarantee the Effectiveness of Human Capital Management in a Non-Banking Financial Institution***

**Silvia M. Ariet Rodríguez**

Universidad de La Habana, Cuba

**Resumen**

En la investigación se aplicó una metodología para el análisis y diseño de cargos directivos y puestos de trabajo en una institución financiera no bancaria. Tuvo como objetivo identificar las competencias organizacionales y laborales para garantizar una mejora continua en la productividad del trabajo. Los métodos empleados fueron la observación directa, cuestionarios, entrevistas y el método Delphi para la identificación de los procesos clave y la determinación de las competencias laborales. Los resultados demostraron que, sin una identificación precisa de las competencias directivas y laborales, no es posible establecer una adecuada función organizativa de la gestión de capital humano.

**Palabras clave:** competencias laborales, gestión de capital humano, productividad.

**Abstract**

*In the research, a methodology was applied for the analysis and design of managerial positions and jobs in a non-banking financial institution. The objective was to identify the organizational and labor competencies to guarantee a continuous improvement in the productivity of work. The methods used were direct observation, questionnaires, interviews and the Delphi method for the identification of key processes and the determination of labor competencies. The results showed that, without an accurate identification of managerial and labor competencies, it is not possible to establish an adequate organizational function of human capital management.*

**Keywords:** *labor competencias, human capital management, productivity.*

## **Introducción**

El presente trabajo fue realizado en una institución financiera no bancaria cubana, donde se analizó la gestión integrada de capital humano para asegurar el control de los recursos humanos y la máxima calidad. Su objetivo consistió en la identificación de las competencias organizacionales y laborales para garantizar una mejora continua en la productividad del trabajo. La estructura propuesta tomó como base los principios de la metodología desarrollada por la Dra. Cristina Lau Rodríguez (2001). Se demostró que existen deficiencias en la institución porque no se realizan análisis ni se diseñan cargos y puestos que aseguren la selección del personal idóneo para los servicios que brinda, lo cual afecta la permanencia del personal y el desarrollo efectivo de las actividades, con incidencias que perjudican directamente los costos.

## **1. Materiales y métodos**

La metodología propuesta se desarrolla en dos pasos fundamentales:

1. Identificación y clasificación de los procesos.
2. Aplicación del estudio y diseño de los cargos directivos y los puestos de trabajo en las áreas principales.

En la primera etapa, se creó el comité de competencias y se capacitó a los trabajadores, directivos y especialistas considerados fundamentales en el resultado de la gestión financiera de la institución. Se conformó un equipo de trabajo de 15 especialistas, al que se le aplicó una lista de comprobación de 25 preguntas para establecer su nivel de conocimientos en relación a los temas que aborda la investigación. Una vez determinado el coeficiente de conocimiento, se analizaron las fuentes de argumentación, de manera que fueron seleccionados ocho para integrar el comité de expertos.

Por otro lado, la identificación de los procesos de trabajo consistió en definir una o más actividades que permitieran transformar entradas en salidas en las diferentes actividades de dirección, aseguramiento y servicios, fundamentalmente en las áreas económicas donde se efectuó el diseño de cargos directivos y puestos de trabajos coherentes y con mayor valor. Las

entradas y salidas se definieron como productos tangibles o intangibles y cada elemento que las integra contiene los siguientes datos:

- Entradas: nombre de la actividad o puesto que proporciona la información.
- Información: todos los datos, materiales, modelos que proporcionan las entradas para realizar el proceso.
- Proceso: nombre.
- Salidas: lo que se deriva del proceso.
- Puesto que lo ejecuta: puesto encargado de realizar el proceso.
- Usuario: nombre de actividad o puesto que recibe el resultado del proceso.

Posteriormente, se determinaron, mediante la aplicación del método Delphi (Soltura, 2009a), las 10 competencias organizacionales: planificación, selección del personal, compra-venta de divisas, trámites, operaciones, evaluación de desempeño, formación, motivación, comunicación y control, para luego definir los procesos clave (Cuesta, 2010).

Por otra parte, se argumentaron las competencias y se numeraron, de modo que se le entregó una lista a cada experto ( $E_i$ ) para que procedieran a su clasificación mediante el otorgamiento de valores entre 1 (más importante) y 10 (menos importante). Esta información se trasladó a una matriz, en la cual se halló el coeficiente de concordancia ( $C_c$ ). Se estableció que si  $C_c \geq 60\%$  existía consenso; de lo contrario, se acudía a otra ronda de clasificación, que fue lo que ocurrió, de manera que se elaboró una nueva matriz (tabla 1), en la que se calculó nuevamente el  $C_c$  de cada una de las competencias.

Tabla 1. Matriz de ponderación de las competencias (segunda ronda)

COMPETENCIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	RJ	RJ- $\sum R_j/N$	(RJ- $\sum R_j/N$ ) <sup>2</sup>	CC(%)
1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	11	-44	1 936	78
2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	16	-39	1 521	78
3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	29	-26	676	89
4	4	4	4	4	7	4	4	4	4	39	-16	256	89
5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	46	-9	81	89
6	6	6	6	3	4	6	6	6	8	51	-4	16	67
7	8	7	7	7	8	7	7	7	7	65	10	100	78
8	7	7	8	9	6	7	8	6	10	68	13	169	67
9	9	9	9	10	9	9	9	10	6	80	25	625	67
10	10	10	10	9	10	10	10	9	10	88	33	1 089	78
										493		6 469	

Seguidamente, se aplicó el estadígrafo Kendall W para determinar el consenso de los expertos (Cuesta, 2010). El coeficiente W posibilita decidir el nivel de concordancia entre los expertos y adopta valores entre 0 (desacuerdo total) y 1 (concordancia de juicios total). El modelo de esta prueba estadística responde a la siguiente expresión:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} \times K^2 \times (N^3 - N)}$$

donde:

$K$ : número de expertos.

$N$ : número de competencias.

$S$ : suma de los cuadrados de las desviaciones observadas

a partir de la media de la sumatoria de ponderaciones por filas ( $R_j$ ).

Por otro lado:

$$S = \left( R_j - \sum \frac{R_j}{N} \right)^2$$

Sustituyendo en la ecuación 1, se obtuvo que  $W = 0,96$ , resultado que demostró la existencia de una alta concordancia entre los criterios. Una vez hallado  $W$ , se necesitó determinar si el valor alcanzado era significativamente diferente a 0, por lo cual se realizó una prueba de hipótesis, en la que se

consideró aceptar la hipótesis nula ( $H_0$ ), si se obtenía una concordancia entre los expertos ( $p$ ) igual o cercana a cero. En tal sentido, se planteó, como regla de decisión,  $H_0: p = 0$ , siendo la hipótesis alternativa ( $H$ ) si se rechaza esta regla,  $H: p > 1$ . La variante para realizar la operación depende del tamaño de  $N$ , como  $N > 7$ , se utilizó la siguiente ecuación:

$$X^2 = \frac{S}{\frac{1}{12} * K * N * (N + 1)}$$

El resultado obtenido fue Chi cuadrado = 78,42. Cuando se comprobó su distribución con grados de libertad ( $df = 9$ ) en una tabla estadística, el mayor valor fue 23,60, demostrando que  $X^2$  calculada  $> X^2$  teórica. Por tanto, se rechazó  $H_0$  y se concluyó que la concordancia entre los expertos era distinta de 0, por lo que no fue preciso realizar más rondas. Se procedió, entonces, a seleccionar las competencias de mayor influencia, a partir de la aplicación del  $C_c$  (Cuesta, 2010). Se tomaron las tres de mayor porcentaje, que fueron: compra-venta de divisas, trámites y operaciones financieras no bancarias, que conformaron los procesos clave de la institución y, posteriormente, se definió cada una en las áreas principales asociadas a su cumplimiento. A continuación, se exponen los procesos de trabajo relacionados con la Dirección de Contabilidad:

- Proceso clave: Compra-venta de divisas:
  1. Entrada: Departamento de Análisis y Departamento de Operaciones.
  2. Información: Balance general y Estado de resultados.
  3. Proceso: ejecución.
  4. Salidas: información estadística a tributar.
  5. Puesto que lo ejecuta: especialistas y técnicos contables.
  6. Usuario: Banco Central de Cuba (BCC) y Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI).
- Proceso clave: Trámites:
  1. Entrada: Dirección de Contabilidad.

2. Información: sistema automatizado.
  3. Proceso: registrar las operaciones de la casa matriz, contabilizar las de toda la entidad de forma centralizada y verificar su legitimidad, documentos y justificantes.
  4. Salidas: registro y control del presupuesto.
  5. Puesto que lo ejecuta: especialistas y técnicos contables.
  6. Usuario: BCC y ONEI.
- Proceso clave: Operaciones:
    1. Entrada: Dirección de Contabilidad.
    2. Información: estados financieros.
    3. Proceso: analizar el cumplimiento del Presupuesto de Casa Matriz
    4. Salidas: evaluar ejecución del presupuesto.
    5. Puesto que lo ejecuta: especialistas.
    6. Usuario: Dirección Adjunta.

## 2. Resultados

Como parte del análisis y diseño de los cargos directivos y los puestos de trabajo en las áreas principales, se realizó una descripción general de cada uno. A partir de la identificación de los procesos y del análisis de la estructura organizativa se determinaron, junto al comité de expertos y los dirigentes de las actividades principales, tres cargos directivos y seis puestos de trabajo relacionados con los procesos clave de la institución:

- Cargos directivos:
  - Director de contabilidad
  - Director de tesorería y efectivos
  - Director de recursos humanos
- Puestos de trabajo:
  - Contador «A»
  - Contador «D»
  - Especialista «A» - Recursos humanos
  - Técnico «A» - Recursos humanos
  - Supervisor bancario
  - Cajero bancario

La información se recopiló mediante la combinación de diferentes métodos, empleados para obtener la mayor cantidad de referencias posible:

- Observación directa: favoreció un mayor acercamiento a los trabajadores. Fue posible observar el comportamiento de los procesos, las relaciones con otros puestos, las condiciones de trabajo, entre otros elementos imprescindibles para la realización del trabajo en cuestión. Este método se utilizó en el transcurso de la investigación.
- Entrevistas individuales: se aplicaron a cada directivo y puestos de trabajos clave seleccionados, así como a algunos de sus subordinados. Esta técnica logró un alto nivel de detalles en cuanto a las habilidades a desarrollar en cada puesto analizado y a las relaciones entre directivos y subordinados y de estos con las distintas áreas. El resultado de varias de estas entrevistas se combinó con un solo análisis de puesto.
- Cuestionarios: para obtener la información necesaria acerca de los cargos directivos y puestos de trabajo, se aplicaron cuestionarios (Lau Rodríguez, 2003; 2004) que permitieron recopilar un amplio volumen de referencias para elaborar los perfiles de competencias. Para una mejor comprensión, se elaboró un documento detallado con las instrucciones para su llenado, que fue entregado previamente a cada directivo o puesto de trabajo seleccionado con anterioridad. Incluyeron, entre otros, los siguientes aspectos relevantes:
  - Elementos significativos relacionados con las funciones, las habilidades y las relaciones de trabajo internas y externas.
  - Decisiones y responsabilidades que tiene a su cargo cada directivo.
  - Criterios sobre el conocimiento que debe tener el ocupante de cada cargo o puesto.
  - Nivel profesional que exige el cargo o puesto para el desarrollo de sus funciones.
  - Requisitos que se deben exigir para ocupar el cargo o puesto, con el fin de garantizar los objetivos previstos.

Por otra parte, la realización de los cuestionarios garantizó el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Registrar los datos generales del cargo o puesto de trabajo y su ubicación en la organización.
- Identificar la descripción genérica, «razón de ser» y misión del cargo directivo.
- Detallar la descripción analítica (funciones principales, secundarias, relaciones internas y externas, responsabilidades y estándares de calidad que se miden en cada cargo directivo y puesto de trabajo).
- Establecer los perfiles de cargos directivos y puestos de trabajo que se demandan (competencias, habilidades, requisitos).
- Describir las condiciones de trabajo requeridas.

Cabe señalar que se aplicaron cuestionarios estructurados a los tres cargos directivos, y cuestionarios de análisis de puestos a los seis puestos de trabajo seleccionados entre los más relevantes. Seguidamente, se procesó la información recolectada. En algunos casos, fue preciso llevar a cabo entrevistas individuales para especificar algunos elementos y se redactó el informe final.

Para identificar las competencias del cargo directivo, se aplicó el método Delphi. Se elaboró un listado de 50, a partir del criterio de clasificación propuesto en la bibliografía consultada sobre el tema (Hernández y Soltura, 2006). De ellas, 20 fueron aprobadas por los expertos y se dividieron en tres grupos:

1. Estratégicas: competencias requeridas para obtener resultados económicos satisfactorios. Se refieren a la capacidad de los directivos con respecto a la proyección estratégica, atendiendo a su relación con el entorno de la institución.
2. De desempeño organizacional: necesarias para motivar a los trabajadores e incrementar su compromiso y confianza con la organización. Se corresponden con la capacidad ejecutiva y de liderazgo



del directivo, así como con su relación con los aspectos internos de la organización.

3. De organización personal: hábitos que posibilitan una relación eficaz de los subordinados con su entorno. Se refieren tanto al equilibrio emocional y desarrollo personal, como a la necesidad de mantener una relación activa, objetiva y estimulante con el entorno.

De las 20 competencias directivas propuestas solo se aprobaron nueve, que se relacionan en la tabla 2.

**Tabla 2. Competencias directivas**

COMPETENCIAS (C)	CC (%)
<b>COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS</b>	
1 Identificación con los objetivos	78
2 Solución de problemas y toma de decisiones	100
3 Orientación a la obtención de resultados	88
<b>COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL</b>	
4 Capacidad de delegar funciones	100
5 Motivación del desempeño laboral de los subordinados	78
6 Liderazgo	100
<b>COMPETENCIAS DE ORGANIZACIÓN PERSONAL</b>	
7 Autocontrol	78
8 Administración de tiempo	100
9 Sensibilidad con los problemas medioambientales	100

Una vez acordadas y aprobadas por el comité de expertos las nueve competencias directivas, se identificaron sus respectivas pautas de conducta o las dimensiones que ejemplifican su desarrollo:

#### 1. Competencias estratégicas

- Identificación con los objetivos:
  - Determina los puntos fuertes y débiles de la institución para perfeccionar los cambios estructurales.
  - Garantiza el desarrollo sistemático y sostenido de la calidad de los servicios que se brindan.
- Solución de problemas y toma de decisiones:
  - Examina el problema para determinar las causas reales.

- Logra comprometer a los subordinados en el proceso de solución de problemas, a través de recopilación de hechos e información práctica.
  - Evalúa, efectivamente, las alternativas y opciones en la toma de decisiones.
  - Planifica e implementa las decisiones de forma exitosa.
  - Dirige el proceso de toma de decisiones de su colectivo.
  - Orientación a la obtención de resultados:
    - Se preocupa por incrementar los servicios que se pueden ofrecer al cliente.
    - Evalúa con precisión el cumplimiento del presupuesto asignado.
    - Estimula el análisis de los resultados económicos del resto de los directivos.
2. Competencias de desempeño organizacional
- Capacidad de delegar funciones:
    - Confianza de los directivos en sí mismos, de manera que motiven a los subordinados a alcanzar las metas propuestas.
    - Habilidad para comunicar e inspirar una visión compartida.
    - Escucha las ideas de sus subordinados y establece tareas alcanzables para cumplir los objetivos.
    - Facilita la comunicación oportuna con inteligencia.
  - Motivación del desempeño laboral de los subordinados:
    - Define las características básicas del servicio a brindar que pueden motivar a los subordinados.
    - Reconoce el establecimiento de metas como un elemento motivador.
    - Comparte con su equipo los retos a los que se enfrentan.
    - Guía al personal de su área hacia el trazado de metas específicas en correspondencia con sus necesidades individuales, para lograr un aumento de la satisfacción y la productividad.
    - Comprende las necesidades de los subordinados con el objetivo de generalizar las oportunidades para incrementar la motivación.

- Estimula el trabajo en equipo y el análisis conjunto de los problemas.
- Liderazgo:
  - Expone ideas persuasivas y logra una empatía en la conducta de los subordinados con el propósito de perseguir un objetivo claro.
  - Escucha a los demás conscientemente con uso de deducción y acepta que los subordinados aporten ideas.
  - Considera al subordinado como un individuo pleno y capaz de desarrollarse y eleva sus necesidades y valores para que incremente la conciencia de lo que es importante.
  - Fortalece al subordinado en las funciones delegadas, pues brinda opciones, desarrolla competencias, asigna tareas críticas y ofrece apoyo visible.
- 3. Competencias de organización personal
  - Autocontrol:
    - Capacidad de adaptación a los cambios.
    - No fuerza tareas cuando hay señales de resistencia, confusión o desilusión.
    - Habilidad para no llegar a conclusiones precipitadas.
    - Actúa con responsabilidad y ética profesional ante el estrés.
  - Administración de tiempo:
    - Programa el cumplimiento de las tareas.
    - Establece prioridades.
    - Planifica reuniones y asigna tiempo de duración a los temas a tratar.
    - Mantiene el control de las tareas delegadas y valora con calidad el resultado
    - Reduce las interrupciones inesperadas y sus efectos negativos obtenido.
  - Sensibilidad con los problemas medioambientales:
    - Busca los riesgos que afecten la calidad de las condiciones de trabajo y actúen sobre el medioambiente.

- Interés por mantener actualizados los conocimientos en cuanto a las tareas a desarrollar en relación a la gestión medioambiental de la institución.
- Comunicar a los subordinados los temas de interés sobre el cuidado del medioambiente del entorno en el que laboran.

En el diseño de puestos de trabajo, se tomó como base el enfoque de perfil amplio y se respetaron los que propone el Ministerio el Trabajo y Seguridad Social (MTSS), que se consideran como patrón genérico y pauta para el enriquecimiento y adecuación de los que se proponen en la investigación a las características propias de la institución financiera no bancaria. Se analizó con el grupo de expertos cada uno de los puestos seleccionados, a los que se aplicó igualmente el método Delphi para la selección de las competencias. El perfil de competencias se conformó teniendo en cuenta varias secciones, que incluyen: la denominación del puesto, categoría ocupacional a la que pertenece, las condiciones de trabajo que se le asocian, la contribución al mejoramiento de los niveles de satisfacción laboral y las responsabilidades que supone.

La estructura y contenido del diseño del cargo o puesto de trabajo es el reflejo de la cultura de la organización y del alcance del objeto de estudio propuesto. Independientemente de sus características, están implícitos los siguientes aspectos: denominación del cargo o puesto de trabajo, misión, requisitos mínimos para ocupar el cargo o puesto de trabajo, competencias de desempeño, responsabilidades, condiciones de trabajo y cultura organizacional. Además, comprende la descripción del contenido, la ubicación basada en las funciones que debe realizar, las actividades complementarias, los tipos de relaciones internas y externas, las relaciones jerárquicas y con otros puestos de trabajo. Recoge los deberes, derechos, responsabilidades, el perfil de competencia que abarca los conocimientos, habilidades y destrezas para desempeñar el cargo o puesto, los estándares de calidad, las condiciones de trabajo y aspectos relevantes para la ocupación del cargo o puesto.

De los seis puestos de trabajo relacionados con los procesos clave de la institución, a continuación se relacionan de manera ilustrativa las competencias del cargo Contador «A»:

### 1. Competencias genéricas

- Autoeficacia:
  - Conocimiento de las normativas y procedimientos para la gestión de servicios bancarios no financieros.
  - Capacidad de organización y control.
  - Facultad de análisis y toma de decisiones.
  - Habilidad para adoptar iniciativas.
  - Fluidez y desenvoltura en la comunicación oral con el personal subordinado.
- Autocontrol y relaciones interpersonales:
  - Capacidad para ajustar su comportamiento a factores situacionales externos.
  - Habilidad en comunicación y relaciones interpersonales.
  - Compromiso ético.
  - Razonamiento crítico.
  - Capacidad para trabajo en equipo.
- Proactividad:
  - Iniciativa y espíritu emprendedor.
  - Adaptación a nuevas situaciones.
  - Motivación por la calidad.
  - Creatividad.
  - Actitud positiva hacia su superación personal.
  - Sensibilidad hacia temas medioambientales.

### 2. Competencias técnicas

- De operación:
  - Revisar y aprobar los documentos primarios.
  - Confeccionar o supervisar los comprobantes de operaciones.
  - Confeccionar informes sobre los resultados de la ejecución y cumplimiento del presupuesto o planes financieros.

- Analizar los resultados que muestran los estados financieros.
  - De responsabilidad legal: dominar, aplicar y respetar el marco legal que regula las actividades bancarias.
3. Competencias de eficacia personal
- Capacidad intelectual: tener una capacidad de trabajo intelectual promedio como mínimo.
  - Empatía: ser capaz de comprender lo que expresa la contraparte.
  - Concentración y distribución de la atención: mantener un alto dominio de concentración al realizar el trabajo y garantizar las prioridades para lograr una distribución del tiempo que permita el desempeño de las tareas y la verificación de los avances hacia el logro de los objetivos.

Seguidamente, se presenta el perfil de competencias:

- Escolaridad: Graduado de Nivel Superior.
- Conocimientos específicos requeridos: entrenamiento en el puesto.
- Tiempo necesario de adiestramiento: tres meses de entrenamiento con supervisión.
- Estabilidad laboral: dos años como mínimo.
- Características físicas: adecuadas capacidades auditivas, visuales, del habla y manuales. Buena presencia.
- Requisitos de personalidad: seguro de sí mismo, disciplinado, responsable, dinámico, controlado, respetuoso, sincero, convincente y reservado.

Una vez identificadas las competencias relativas a los cargos directivos y puestos de trabajo, se revisó la definición y alcance en su interrelación con los procesos organizacionales (Soltura, 2009b).

La aplicación de la metodología para el análisis y diseño de cargos directivos y puestos de trabajo confirmó su utilidad como herramienta de dirección estratégica, al contribuir al desarrollo eficiente de las funciones del sistema operativo de los servicios en la institución financiera no bancaria objeto de estudio. Su relación con el sistema integrado de gestión de capital humano

garantiza las relaciones con el resto de sus subsistemas (Socarrás Jiménez, 2014), al determinar mejores fuentes y métodos para el proceso de reclutamiento y selección de personal, a medida que se eliminan costos excesivos en la institución. Asimismo, permite una evaluación del desempeño más objetiva y actualizada a partir del diseño de puestos eficaces y crea soportes para futuros estudios de perfeccionamiento de la retribución y estimulación. Sin una identificación precisa de las competencias directivas y laborales no es posible establecer una adecuada función organizativa de la gestión de capital humano.

### **Conclusiones**

La aplicación de la metodología de análisis y diseño de cargos directivos y puestos de trabajo mejora la gestión de capital humano y garantiza la eficiencia en el proceso de reclutamiento y selección del personal, al posibilitar la elección del candidato ideal que asegure eficiencia, permanencia y calidad en los servicios de la entidad, lo que permite disminuir los costos de estos procesos.

La identificación de los procesos clave: compra-venta de divisas, trámites y operaciones define los objetivos para el diseño de cargos y puestos de trabajo integrado al proceso de dirección estratégica, que permitirá coordinar los esfuerzos de la organización para incrementar su desempeño.

Se evidenció, con la aplicación de la metodología, que el diseño del cargo Director de Contabilidad y el puesto Contador «A» garantiza el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Dirección de Contabilidad y tributa a los procesos clave con máxima calidad y control.

Por otro lado, el enfoque de competencias permite que el perfil de cargo o puesto sea un conjunto de comportamientos perfectamente observables y, por último, el análisis llevado a cabo es el eslabón fundamental que posibilita la organización de las funciones de cargos y la evaluación de desempeño de los puestos de trabajo.

### **Referencias bibliográficas**

CUESTA, A. (2010): *Tecnología de gestión de recursos humanos*, Félix Varela, La Habana.

HERNÁNDEZ, M. y A. SOLTURA (2006): «El enfoque de procesos», en M. Hernández (ed.), *Construyendo la empresa integrada: apuntes para un libro*, CUJAE/UCI, La Habana, pp. 96-114.

LAU RODRÍGUEZ, C. (2001): «Diseño de un modelo de gestión de los recursos humanos para el sector de turismo en Cuba», tesis doctoral, Universidad de La Habana, Cuba.

LAU RODRÍGUEZ, C. (2003): «Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos», material inédito, Universidad de La Habana, Cuba.

LAU RODRÍGUEZ, C. (2004): «Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos», Universidad de La Habana, Cuba.

SOCARRÁS JIMÉNEZ, F. (2014): «Diseño preliminar del sistema integrado de los recursos», tesis de grado, Universidad de La Habana, Cuba.

SOLTURA, A. (2009a): «Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias: una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional», *Ingeniería Industrial*, vol. XXIX, n.º 1, La Habana, pp. 52-56.

SOLTURA, A. (2009b): «Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización», tesis doctoral, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.

Recibido: 5/4/2017

Aceptado: 20/1/2018

Silvia M. Ariet Rodríguez, Universidad de La Habana, Cuba, Correo electrónico: sariet@fcf.uh.cu