



ARTÍCULO CIENTÍFICO
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos por
competencias laborales en las Universidades**

***Manual of work to design the profiles of positions by labor
competitions in the Universities***

**Cárdenas Acosta, Elia Teresa ^I; Pérez Caraballo, Olga Liset ^{II}; González Pérez,
Aliesky ^{III}; Marrero Delgado, Fernando ^{IV}**

^I. elcardenas@uclv.cu, Dirección de Recursos Humanos, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

^{II}. olpcaraballo@uclv.cu, Dirección de Recursos Humanos, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

^{III}. aliesky@uclv.edu.cu, Dirección de Recursos Humanos, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

^{IV}. fmarrero@uclv.edu.cu, Dirección de Recursos Humanos, Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, Santa Clara, Villa Clara, Cuba.

Recibido: 21/11/2019

Aprobado: 14/03/2020

Como citar en normas APA el artículo:

Cárdenas Acosta, E. T., Pérez Caraballo, O. L., González Pérez, A., y Marrero Delgado, F. (2020). Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos por competencias en las Universidades. *Uniandes Episteme*, 7(2), 207-219.

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, con el objetivo de elaborar un manual de trabajo que facilite el diseño de perfiles de cargos por competencias laborales en las diferentes unidades organizativas de dicho centro. Para el desempeño de este objetivo se elaboró un marco teórico referencial a partir del análisis de la bibliografía disponible y otras fuentes de información relacionadas con los temas objeto de estudio. Además, con los diferentes conceptos y herramientas encontradas acerca de competencias laborales, perfiles de cargo por competencias laborales, normas de escrituras de los manuales de procedimientos y la gestión de recursos humanos en las Instituciones de Educación Superior, se confeccionó una biblioteca de competencias laborales y a su vez un manual de procedimientos para cumplir con el objetivo propuesto en dicha institución. Con la

elaboración del flujo de actividades se representaron los pasos a seguir en la elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales, a partir del análisis de las funciones descritas en los calificadores de cargos y los profesiogramas, identificando un conjunto de riesgos a los que se les propusieron las medidas para la minimización del efecto que implican no disponer de los mismos.

PALABRAS CLAVE: Competencias laborales; perfiles de cargo por competencias laborales; profesiogramas; manual de procedimientos.

ABSTRACT

This research was carried out at the Universidad Central “Marta Abreu” of Las Villas, with the aim of developing a work manual that facilitates the design of job profiles for job skills in the different organizational units of that center. In order to achieve this objective, a theoretical framework was developed based on the analysis of the available bibliography and other sources of information related to the subjects under study. In addition, with the different concepts and tools found about job skills, job profiles for job skills, rules of writing of the manuals of procedures and human resources management in Higher Education Institutions, a library of job skills was prepared in turn, a manual of procedures to fulfill the objective proposed in said institution. With the elaboration of the flow of activities, the steps to be followed in the elaboration of job profiles by labor competencies were represented based on the analysis of the functions described in the job qualifiers and the profesiograms, identifying a set of risks to which they proposed measures to minimize the effect that imply not having them.

KEYWORDS: job skills; job profiles by job skills; profesiograms; procedures manual.

INTRODUCCIÓN

La gestión de los recursos humanos centra su núcleo en la gestión basada en competencias, así como en sus características y dimensiones, tomando como base a las personas. Las competencias en sí no son estáticas en su diseño, la dialéctica de las mismas cambia en la medida en que cambian las condiciones para lo cual fueron diseñadas.

Para lograr esto, es crítico identificar, desarrollar y evaluar el conocimiento, las habilidades, el comportamiento y el ambiente de trabajo requerido para la participación activa y eficaz de las personas con las competencias necesarias (Cano Calderón y González Gutierrez, 2017).

Un perfil de competencias depende fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular, por tanto, cada empresa adecúa los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga.

La NC-ISO 10018 del año 2016 proporciona directrices para los factores humanos que influyen en la participación activa y las competencias de las personas, y crea valor que ayuda a lograr los objetivos de la organización.

Según lo normado en la gestión de recursos humanos en Cuba, cada área debe tener elaborados los perfiles de cargo por competencias laborales en lugar de los tradicionales profesiogramas. Teniendo en cuenta lo antes expuesto, a través de las materias consultadas de la documentación de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, se puede afirmar que con los profesiogramas existentes en la entidad no quedan establecidas las bases o competencias necesarias para cada puesto de trabajo, trayendo consigo errores en la captación del personal idóneo para el óptimo desempeño de las tareas; por otra parte, estos profesiogramas no permiten proyectar los planes de formación para adquirir las competencias que requieren los trabajadores actuales de la organización, al no hacer referencias a las mismas; además se tiene desconocimiento por parte de los directivos de las áreas universitarias sobre temas relacionados con los perfiles de cargo por competencias.

Autores como Tarcica y Masis (2018), Jara Gallo y Cruz Alayza (2016), Alfredo López (2018), Alles (2016), Beltrán Buitrago y Urrea Velandia (2013) y González Torres (2019), logran definir un diccionario de competencias laborales con sus dimensiones y en algunos casos, logran dar niveles de madurez con pesos asociados a la implicación de la competencia.

El manual de procedimientos es utilizado para organizar y administrar el funcionamiento de cada una de las operaciones y actividades que se realizan de manera homogénea y que cada trabajador las conozca. Constituyen actividades de control diseñadas para detectar fallas e insuficiencias que conspiran contra el cumplimiento de los objetivos previstos en las entidades.

Autores como Álvarez Torres (1996), Conde Ruiz (2011), Hernández Pérez (2016), describen aspectos importantes a tener en cuenta en la confección de un manual de procedimientos de operaciones de la organización, con sus respectivos flujogramas y perfil de productos resultantes de cada proceso, y de sus instrumentos de apoyo.

En los años 60 del pasado siglo, en Cuba se regía el sistema laboral sobre dos pilares básicos: pleno empleo y pago por la complejidad del trabajo, para dar respuesta al ejército de desempleados y la anarquía salarial existente. Las reformas de la década del 60 se proyectaron sobre casi todas las esferas, excepto la de organización y en consecuencia sobre la del Departamento de personal o recursos humanos. En este sentido surge el sistema laboral sobre la base de la satisfacción de necesidades, con un potente sistema de seguridad social y una garantía de empleo, pero sin abordar la satisfacción del resto de las necesidades del hombre (sentido de pertenencia, autoestima, autorrealización personal, reconocimiento, entre otras) (Piñero Medina, 2016).

En Cuba el artículo 36 de la Ley No 116, Código de Trabajo (Asamblea Nacional, 2014), se trata la idoneidad demostrada, como el principio para determinar la incorporación al empleo de la persona que se pretende contratar, la permanencia en el cargo, promoción en el trabajo y la capacitación por parte de la entidad; así como la realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas, demostrada en los resultados de la labor; cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específicas y las características personales que se exigen en el desempeño de determinados cargos.

Por lo antes expuesto, se evidencia la inexistencia de la gestión proactiva de los recursos humanos, a partir de perfiles de cargo por competencias para cada puesto de trabajo en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.

La investigación tiene como objetivo general elaborar un manual de trabajo que facilite el diseño de perfiles de cargos por competencias, en las diferentes unidades organizativas de dicho centro.

MÉTODOS

Un manual debe reunir información específica y certificada sobre la naturaleza y los fines de un conjunto de procedimientos de operaciones de la organización, con sus respectivos flujogramas y perfil de productos resultantes de cada proceso, y de sus instrumentos de apoyo, como los formularios (Conde Ruiz, 2011).

Un manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa acorde con sus características. Es un documento básico que describe la manera como se hace o se desarrolla una tarea, un proceso o una actividad. Define sus contenidos a partir de las características propias de cada una de las actividades u operaciones relacionadas con los procesos administrativos y operativos particulares de las entidades donde se establecen, y de acuerdo con las directrices, exigencias y normativas jurídicas, es entonces que se justifica el contenido de estos frente al Sistema de Control Interno. (Pérez Gutiérrez y Lanza González, 2014).

Según Álvarez Torres (1996), los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas, son fundamentalmente, un instrumento de comunicación. Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

En el manual de procedimientos se especifica de manera detallada cada una de las tareas que se deben realizar, con el fin de cumplir los objetivos organizacionales trazados por la

empresa, generalmente indica en su descripción: quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse las operaciones (Rojas Hurtado, 2011).

Por su parte, Hernández Pérez (2016), define un procedimiento administrativo como un conjunto de funciones y tareas para cada área, según la estructura de la organización, con especificaciones claras y precisas del tratamiento o curso de acción a seguir ante cada alternativa factible de ocurrencia. También se necesitan los formularios a utilizar y se especifican datos relacionados con el emisor, la oportunidad de emisión, las instrucciones para el llenado de cada uno de los datos que lo integran, la cantidad de copias, así como la distribución de las mismas. Además se identifican los archivos a utilizar, de los cuales se define el contenido de cada uno, el período de resguardo legal y operativo; así como la clasificación de la información contenida en ellos.

Algunos elementos que deben integrar un manual de procedimiento, según la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (2016) son:

1. Portada (identificación): la identificación se refiere a la portada del Manual de Procedimientos.
2. Índice.
3. Introducción: se refiere a la explicación que se dirige al lector sobre la importancia de contar con un manual de procedimientos, el propósito que se pretende alcanzar a través de él, a quienes está dirigido (usuarios), los temas o apartados que lo integran y las recomendaciones sobre el uso y consulta del manual.
4. Objetivo del manual: el objetivo debe especificar claramente los resultados que se pretenden alcanzar con el manual de procedimientos del proceso.
5. Desarrollo del procedimiento: constituye la parte central o sustancial del Manual de procedimientos, por lo que debe incluir:
 - a) Objetivo del procedimiento: para expresar claramente los resultados que se pretenden obtener al llevar a cabo las actividades que integran cada procedimiento.
 - b) Alcance: se describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas involucra.
 - c) Descripción del procedimiento: es la explicación escrita en forma lógica y secuencial de cada una de las actividades que se realizan para efectuar un trabajo determinado.
6. Identificación y control de los riesgos: aquí se exponen todos los riesgos identificados en este proceso y cómo realizar el control de ellos.
7. Anexos: en este apartado se deben incluir las formas e instructivos de llenado utilizados para la ejecución de un procedimiento.

Para lograr los resultados de la investigación e identificar las principales deficiencias en el proceso que permitan el diseño adecuado del manual se utilizan, adicionalmente, las técnicas

de método de expertos, la observación directa, el diagrama de actividades y la revisión documental, entre otras.

RESULTADOS

La Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas cuenta con 12 facultades que recorren desde las ciencias exactas y la tecnología, hasta las lenguas, ciencias sociales y pedagógicas, y 12 Centros Universitarios Municipales (CUM) en todos los municipios de la provincia de Villa Clara, además de 54 carreras, con matrículas en los cursos diurnos, por encuentros, educación a distancia y cursos de nivel medio (ciclo corto) y 26 direcciones administrativas que garantizan los procesos de apoyo a la docencia, cuenta también con dos centros de investigación adscriptos; el Centro de Bioactivos Químicos y el Instituto de Biotecnología de las Plantas (Figura 1).

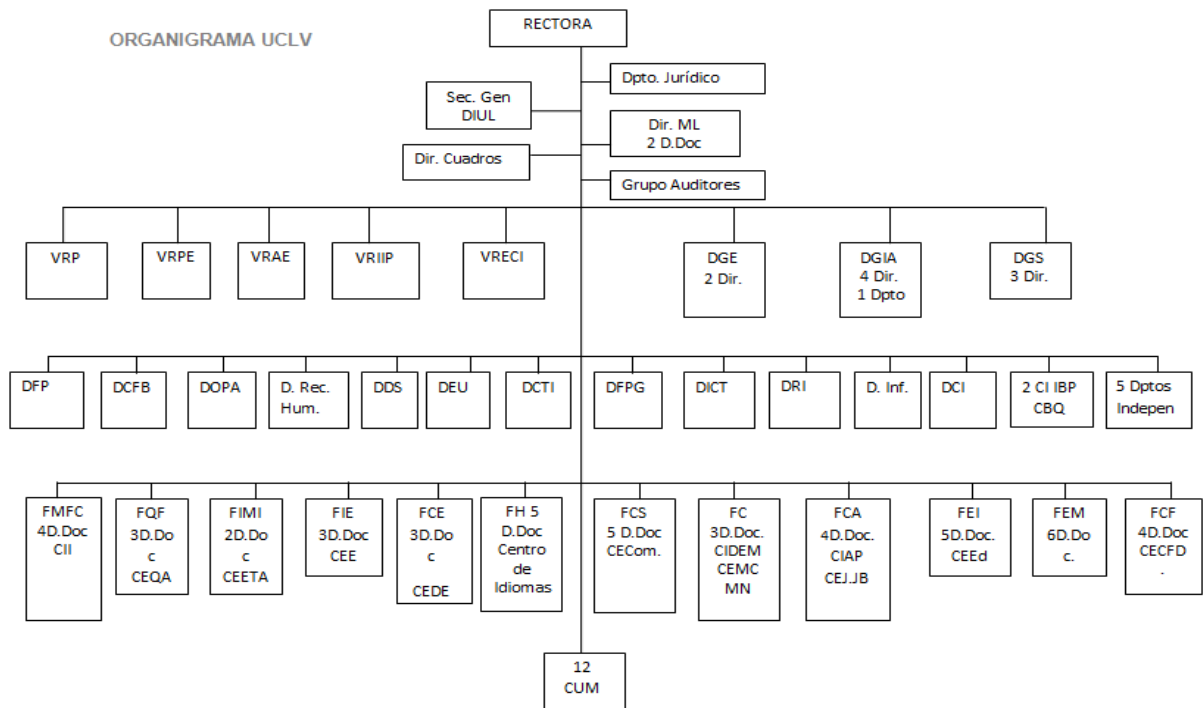


Figura 1. Organigrama de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.

Fuente: Manual de la organización, 2019.

En la universidad se encontraron como principales deficiencias, que no están establecidos los perfiles de cargos, evidenciado en la autoevaluación realizada en la guía del sistema de control interno, específicamente en el aspecto 28 del componente Ambiente de control que plantea la Resolución 60 (2011):

“Se utilizan en las entidades las buenas prácticas para definir perfiles de competencia para cada cargo establecido según las normas cubanas”.

Por lo que como medida a realizar se propone confeccionar un manual de procedimientos que facilite el diseño de perfiles de cargo por competencias, así como la actualización del manual de funcionamiento interno de la organización con la inserción de este procedimiento.

El manual se encuentra organizado en secciones; la primera corresponde a la introducción que le da un encabezado, el cual hace una breve referencia del contenido del manual; luego los objetivos del manual, donde se especifica porqué se ha elaborado este manual; seguido el desarrollo del procedimiento, que describe cada una de las actividades que se realizan; se identifican los riesgos del proceso y por último los anexos que incorporan el diseño de los procedimientos desarrollados.

El manual de procedimiento se diseñó para ser empleado en todas las unidades organizativas de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, a fin de conseguir buenos resultados de trabajo en toda la entidad. Por tanto, en él se tiene en cuenta la documentación que ampara legalmente al procedimiento.

Las responsabilidades están desglosadas desde la máxima dirección de la universidad hasta el nivel de dirección donde se encuentra directamente la plaza en la estructura organizativa.

El objetivo fundamental es facilitar el proceso de diseño de los perfiles de cargo por competencia en la universidad, favoreciendo la necesidad de promover un mejor desempeño organizacional, tanto individual y colectivo, satisfacer las necesidades del puesto, en función de las competencias y lograr una mayor motivación, compromiso y calidad en el trabajo. En cuanto a eso, se rigen por las mejoras institucionales pretendiendo ser un elemento necesario para la coordinación, la buena dirección y el control administrativo para así facilitar una adecuada relación en todas las organizaciones.

Este proceso comienza con el análisis del directivo de cada unidad organizativa de los cargos aprobados en la plantilla, para esto se clasifican los cargos según la categoría ocupacional de los mismos. Posteriormente se selecciona el cargo y se analiza el profesiograma correspondiente.

En caso de que no exista el profesiograma, el facultativo debe analizar los calificadores de cargo y tener en cuenta aquellas funciones específicas que se desarrollan en el puesto seleccionado, para de ahí lograr identificar las competencias más afines al cargo.

Posteriormente se forma un equipo de trabajo y se procede a determinar el nivel de competencia de los expertos, para así asegurar que las decisiones son tomadas desde el enfoque de especialistas con conocimiento en la materia, siguiendo el procedimiento de Hurtado de Mendoza Fernández (2003). Teniendo en cuenta las competencias seleccionadas anteriormente, se da paso a realizar el método Delphi por rondas, para decantar las competencias y lograr obtener un número reducido. Una vez determinadas las competencias para el perfil del cargo, solo resta llenar el modelo usado por Soares Fernandes (2017), en el

cual se muestra detalladamente cada uno de los requisitos que contiene el perfil de cargo por competencias.

Las actividades a desarrollar se describen a partir de los pasos a seguir para facilitar el diseño del perfil de cargo por competencias el cual se representa en un diagrama de actividades que se muestra en la figura 2.

Una vez conformado el modelo, el directivo debe analizar si el cargo está cubierto, para entonces proceder a darle el tratamiento necesario al trabajador. Después se envía una copia del perfil al Grupo de planeación y control de la DRH, donde los especialistas analizan si el perfil está correctamente diseñado, siguiendo las normas jurídicas al respecto. En caso de estar correcto, se archiva la copia del perfil en este grupo, sino, se devuelve al área con los señalamientos para su corrección y que sea nuevamente enviado a la DRH.

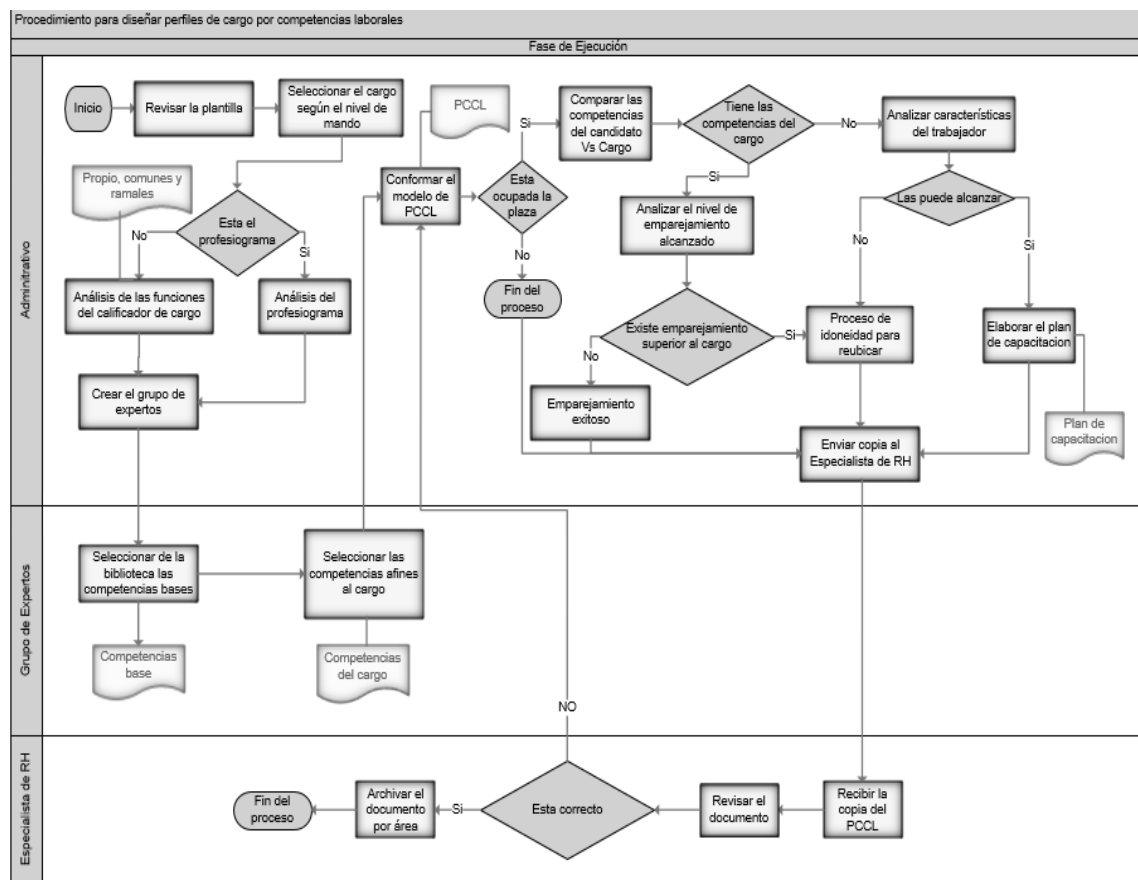


Figura 2. Modelaje del diseño del perfil de cargo por competencias laborales.

Fuente: Elaboración propia.

DISCUSIÓN

Con la realización del procedimiento de trabajo se logra una mayor comprensión de los problemas existentes en la gestión de los recursos humanos en base a competencias, evidenciado en el diagrama causa-efecto que se muestra en la figura 3.

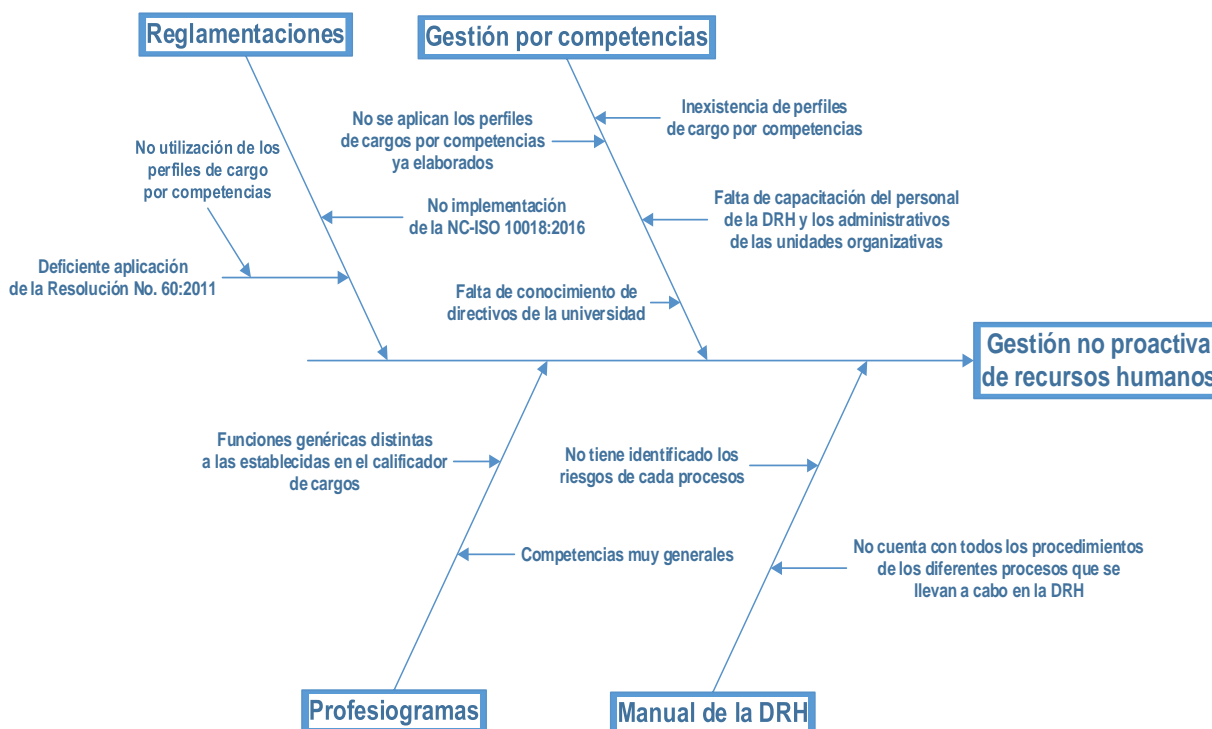


Figura 3. Problemas detectados en función de competencias laborales.

Fuente: Elaboración propia.

En el diagrama causa – efecto se observa que no se utilizan buenas prácticas para definir perfiles de competencia para cada cargo. A pesar de que en la universidad se han realizado investigaciones por varios autores como Mulindwa (2011), Clairveau (2011), Soares Fernández (2017), Wassamba (2017), Pérez Gómez (2017), Monteslier López (2018), que han diseñado perfiles de competencias para varios cargos aprobados en la plantilla, aún no se satisface la necesidad de contar con los perfiles de cargos por competencias para la totalidad de las áreas.

Además, se logra identificar los principales riesgos que se identifican en el proceso de diseño de perfiles de cargos por competencias laborales (PCCL), de conjunto con las medidas necesarias para minimizar el efecto de éstos, en el buen desempeño del procedimiento (Tabla 1).

Tabla 1. Riesgos identificados en el procedimiento.

Riesgos	Manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Responsable	Fecha de cumplimiento
Incongruencias en el trabajo con los profesiogramas.	Funciones definidas que no se corresponden con el real exigido por el contenido de trabajo.	Analizar las funciones definidas en el profesiogramas para que se correspondan con las competencias y la misión del cargo.	Jefe máximo del área.	Enero a marzo

Riesgos	Manifestaciones negativas	Medidas a aplicar	Responsable	Fecha de cumplimiento
	Deficiente selección de las funciones generales y específicas en el calificador de cargo.	Analizar las funciones de los calificadores de cargos para llegar a las que realmente se ajusta al cargo.	Jefe máximo del área y especialista de la DRH.	Enero – abril – Julio – diciembre
Incorrecta selección del grupo de expertos.	No tener conocimiento de la temática a tratar y/o experiencia en el trabajo con los recursos humanos.	Captar el grupo de expertos por puntuaciones reales siguiendo el procedimiento descrito y no decidir empíricamente.	Jefe de cada área.	Enero
Error en la concepción de competencias bases.	Asignar competencias innecesarias o incorrectas.	Antes de proceder a aplicar las rondas del método Delphi exponer las competencias al jefe máximo del área para su valoración.	Expertos designados.	Según corresponda
		Analizar las funciones generales y específicas del calificador de cargo y profesiograma.	Grupo de expertos.	Según corresponda
Deficiente pesquisa en el PCCL.	Valoración incorrecta en el momento de aprobar un PCCL.	Evaluar la correspondencia con lo que define las regulaciones vigentes.	Especialista de recursos humanos.	Enero a marzo
		Incluir en el plan y presupuesto montos relacionados con la capacitación para diseñar PCCL.	Director de recursos humanos.	Mayo

Una vez identificados los riesgos, son analizados en el consejo de dirección del área, con vista a determinar cuáles de éstos están identificados en el plan de prevención. En caso de no estar identificados se le propone a la administración que se modifique el plan de prevención y se realicen los análisis pertinentes a partir de los resultados de esta investigación.

CONCLUSIONES

Existen un conjunto de autores analizados en la investigación que clasifican las competencias según las características a partir de los criterios de evaluación y análisis de los cargos o

puestos de trabajo y las vertientes de desarrollo de la gestión de los recursos humanos, no obstante, todos coinciden en que la gestión por competencias permite elevar el desempeño del capital humano que las empresas necesitan en el cambiante y complejo mundo empresarial de la actualidad.

En cuanto a la gestión de recursos humanos, en la Universidad se determina que se incumple la Resolución 60/2011 sobre el uso correcto de los perfiles de cargo por competencias según las normas cubanas, a partir del análisis que se realiza en la autoevaluación de la guía del sistema de control interno, donde se define como medida la de confeccionar un manual de procedimientos para diseñar perfiles de cargo por competencias.

El manual de procedimiento diseñado constituye una herramienta de trabajo que facilita diseñar perfiles de cargo por competencias, con vista a lograr un buen uso de los recursos humanos en la Universidad, partiendo de la identificación de las competencias que se necesitan en los trabajadores del centro para cumplir con las tareas y funciones que realizan, y por ende, obtener buenos resultados de trabajo en la entidad, acorde con la categoría de Universidad de Excelencia que ostenta dicha institución.

En el manual para el diseño de perfiles de cargo por competencias en la universidad, se identifican un grupo de riesgos que afectan el desempeño de este, para los cuales se asignaron las medidas necesarias a aplicar, de manera que se pueda contrarrestar o minimizar el efecto de éstos, y de esa forma contribuir al mejoramiento del proceso de gestión de los recursos humanos en la universidad.

REFERENCIAS

- Alfredo López, J. (2018). *Las 5 herramientas más eficaces para evaluar las competencias profesionales*. Recuperado de: <https://corporateyachting.es/es/las-5-herramientas-mas-eficaces-para-evaluar-las-competencias-profesionales/>.
- Álvarez Torres, M. G. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México D. F., México: Panorama Editorial.
- Alles, M. (2016). *Diccionario de competencias: La Trilogía. Tomo 1: Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias*. (Vol. 1). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Beltrán Buitrago, N., y Urrea Velandia, D. (2013). *Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea*. (Tesis de Especialización), Especialización en Gestión Humana. Universidad Escuela de Administración de Negocios EAN, Bogotá D.C., Colombia.
- Cano Calderón, M. D. R., y González Gutiérrez, V. (2017). *Documentación del sistema de gestión de la calidad basado en la NTC-ISO 9001: 2015 integrado con el decreto 1072 de 2015 para el Colegio Cristiano la Cosecha de la ciudad de Neiva*. Programa de

Ingeniería Industria, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, Bogotá D.C., Colombia.

- Conde Ruiz, P. (2011). *Guía para la formulación de manuales de procedimientos administrativos*. ISSTECH, Chiapas, México.
- Clairveau, N. (2011). *Diseño y propuesta de perfiles de competencia laboral en la Dirección de recursos humanos de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas* (Trabajo de Grado). Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- González Torres, A. (2019). *Procedimiento de trabajo para facilitar el diseño de perfiles de cargos por competencias en la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas*. (Trabajo de Grado). Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Hernández Pérez, T. M. A. (2016). *Implementación de un manual para el reclutamiento y selección de personal en el Eco-Hostal Ministerio Verde*. (Tesis de Grado). Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, Universidad Rafael Landívar, Alta Verapaz, Guatemala.
- Hurtado de Mendoza Fernández, S. (2003). Criterio de expertos. Su procesamiento a través del método Delphy. *Histodidáctica*. Obtenido de: http://www.ub.edu/histodidactica/index.php?option=com_content&view=article&id=21:criterio-de-expertos-su-procesamiento-a-traves-del-metodo-delphy&catid=11&Itemid=103.
- Jara Gallo, D. U., y Cruz Alayza, V. (2016). *Análisis bibliográfico sobre competencias profesionales desde el enfoque de la psicología organizacional* (Trabajo de Diploma), Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas, Universidad de Piura, Piura, Perú.
- Asamblea Nacional. (2014). *Ley No 116. Código de Trabajo*. Gaceta Oficial (29). Obtenido de: http://www.geiq.cu/sites/default/files/public/documentos/codigo-del-trabajo-de-la-republica-de-cuba_0.pdf.
- Monteslier López, R. (2018). *Contribución al mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Dirección de Recursos Humanos en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas*. (Trabajo de Diploma). Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Mulindwa, R. (2011). *Diseño de perfiles de cargo por competencias para puestos de trabajo en la Dirección de aseguramiento técnico material de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas*. (Trabajo de Diploma). Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.

- Pérez Gómez, N. (2017). *Diseño del perfil de competencia para el puesto de técnicos docentes profesor titular en el Centro de Bioactivos Químicos*. (Trabajo de Diploma). Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Pérez Gutiérrez, J. L., y Lanza González, E. B. (2014). Manuales de procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (201). Obtenido de: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>.
- Piñero Medina, J. A. (2016). *Propuesta de acciones para el mejoramiento del Sistema de Control Interno de la Dirección de Recursos Humanos de la UCLV*. (Trabajo de Diploma). Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Rojas Hurtado, B. (2011). *Elaboración de un manual descriptivo de procedimientos para las áreas de bodega y taller de la Empresa Ganaflor S.A.* (Trabajo Final). Escuela de Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Río Cuarto de Grecia, Costa Rica.
- Soares Fernández, T. (2017). *Diseño de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo fundamentales de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas*. (Trabajo de Diploma). Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.
- Tarcica, J., y Masis, M. (2018). *120 Competencias Integrales: Materiales de alta calidad en Recursos Humanos*. Obtenido de: <https://rhmanagerdemo.com/documentos/120competencias.pdf>.
- Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (2016). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*, México, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Wassamba Tonet, H. S. (2017). *Diseño de perfiles de competencias de los puestos de trabajo del director y los metodólogos de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas* (Trabajo de Diploma). Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba.