

Identificación de costos ocultos relacionados con la gestión de competencias laborales / Identification of hidden costs associated with labor competencies management

Ana María Negrón-González ¹ anamarianegrong@uma.es <http://orcid.org/0000-0002-2240-5741>; Germán Gemar-Castillo¹ <http://orcid.org/0000-0002-2900-3489>; Marcia Esther Noda-Hernández² <https://orcid.org/0000-0003-3632-1239>

Institución Institución de los Autores

¹ Universidad de Málaga. España

² Ministerio de Educación Superior. Cuba

País: España, Cuba

Este documento posee una [licencia Creative Commons Reconocimiento - No Comercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Resumen

La investigación tiene como objetivo identificar los disfuncionamientos y costos ocultos existentes en la gestión por competencias. Se utilizan los métodos teóricos; análisis y síntesis, inductivo y deductivo y se aplica un procedimiento de tres etapas, que se muestra a través de un estudio de caso realizado en un hotel del centro histórico de la Habana. Se obtienen como resultados la cuantificación del costo oculto generado por el disfuncionamiento: existencia de trabajadores no idóneos para ocupar el cargo que ascienden a 2117.52 UM /año. También se rediseñaron las competencias a los tres niveles y se plantearon indicadores de control, por lo que se concluye que es esencial controlar adecuadamente los costos ocultos para una proyección más objetiva de las competencias laborales, y gestionar con éxito las necesidades de la organización, procesos y actividades que deben ejecutarse en los distintos cargos.

Palabras Clave: Competencias; Disfuncionamientos; Costos Ocultos

Abstract

The objective of the investigation is to identify the existing dysfunctions and hidden costs in competency management. Theoretical methods are used; analysis and synthesis, inductive

and deductive, and a three-stage procedure is applied, which is shown in a case study carried out in a hotel in the historic center of Havana. As a result, the quantification of the hidden cost generated by the dysfunction is obtained: the existence of unsuitable workers to occupy the position that amounts to CU 2117.52 / year. The competences at the three levels were also redesigned and control indicators were evaluated, so it is concluded that it is essential to adequately control the hidden costs for a more objective projection of labor competencies, and successfully manage the needs of the organization, processes and activities to be implemented in different positions.

Keywords: Competences; Dysfunctions; Hidden Costs.

Introducción

Hoy en día, las organizaciones están inmersas en un mundo cada día más competitivo donde investigadores, como Harper y Lynch (1992) y Chiavenato (2009) han diseñado modelos donde se destaca la importancia del desarrollo de las potencialidades de los recursos humanos que van desde la adecuada planificación estratégica hasta el efectivo control de los mismos (Cuesta, 2015).

Entre los modelos que contribuyen al éxito de la gestión de los recursos humanos se encuentran desarrollado por Beer *et al.* (1985), Harper y Lynch (1992), Chiavenato (2007) y Cuesta (2015), entre otros. Estos se centran en el enfoque a los procesos y establecen los elementos fundamentales en la Gestión de Recursos Humanos, siempre previendo la planificación y control a largo plazo, además de tener en cuenta a la sociedad en los grupos de interés y desarrollar la retroalimentación del sistema a través de los resultados de la auditoría y control de gestión, punto de partida en la evaluación de su impacto económico (Beer, Spencer, Lawrence, Mills y Walton, 1985; Cuesta, 2012). Estos modelos no abordan directamente como relacionar la gestión de costos ocultos con una adecuada gestión de recursos humanos y es por ello que se aborda en esta investigación la gestión socioeconómica.

Dentro de la gestión socioeconómica es fundamental el término de disfuncionamiento, el cual representa diferencia existente entre el funcionamiento esperado y el funcionamiento real del potencial humano. Este muestra las interacciones entre las estructuras de la organización y los comportamientos humanos” (Gemar *et al.*, 2019; Parra-Acosta y Peña-González, 2014a)

Dentro de las estrategias socioeconómicas se afirman cómo se debe mejorar el rendimiento asociado a la gestión de los recursos humanos en una empresa desde el punto de vista estratégico y se limitan la identificación de disfuncionamientos a seis campos fundamentales: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación, coordinación, concertación, gestión del tiempo, formación integrada y puesta en marcha estratégica (Parra-Acosta y Peña-González, 2014b). Sin embargo Savall y Zardet (2015) afirman la importancia de las competencias como uno de los 10 temas principales sensibles o a la falta de cohesión, este último visto como factor clave en el progreso sostenible de las empresas y como se debe destinar regularmente parte de sus recursos al mantenimiento del grado de compromiso y de profesionalismo de las mismas, todo esto sin detallar como se deben realizar estas investigaciones a profundidad y tampoco se integran las competencias a la gestión de los recursos humanos sino se ubican como procesos continuos.

En Cuba, las empresas fomentan el desarrollo de los recursos humanos con el objetivo de aumentar el desempeño y para ello utilizan una herramienta que ha tomado auge en la práctica empresarial que es la Gestión por Competencias (Cuesta, 2012).

A partir de la aplicación de una encuesta a 213 directivos y especialistas de más de 20 hoteles del centro histórico de La Habana se obtiene como resultados que no se identifican, ni se cuantifican costos asociados a la gestión por competencia y que existe un sistema de profesiogramas, definidos a partir de los calificadores de cargos establecidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Estos calificadores de cargo, diseñados por funciones, han conllevado a una enorme especialización, fraccionamiento o establecimiento de áreas funcionales que rompen con el ineludible enfoque de sistema.

Los diferentes puestos de trabajo han sido concebidos en un plano meramente cognitivo, separando así la personalidad, sin analizar a la persona como un todo. Los mismos absolutiza el enfoque de funciones y tareas, que en la mayoría de los casos no están en concordancia con la estrategia de la empresa.

Como una etapa superior de estas descripciones de empleos surgen los perfiles de competencias. Los mismos tienen como principales aportes; La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de la empresa, El diseño de los cargos, partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño laboral y La evaluación del desempeño, así como la compensación justa con base en el aporte individual.

Esto, inevitablemente, atenta contra la coherencia que debe existir entre la formación – evaluación del potencial humano – selección del personal y la compensación laboral.

En esta investigación tiene como objetivo: identificar los disfuncionamientos y costos ocultos existentes en la gestión por competencias, así como la utilización de indicadores para gestionar y controlar estos.

Destacar la relevancia de utilizar la gestión por competencias como instrumento en el desarrollo de los recursos humanos procede de la necesidad de precisar los requerimientos específicos de un cargo, e identificar así los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para que un aspirante pueda ser seleccionado al poseer las competencias idóneas para el mismo y por ende se muestra la interrelación entre la gestión por competencia y los procesos de recursos humanos tales como el reclutamiento, la certificación de competencias y la gestión del capital humano (Nápoles-Villa, Silva-Ricardo y Marrero-Fornaris, 2016).

El aporte de esta investigación radica en cómo a través del diseño y aplicación de un procedimiento se logra la identificación y cuantificación de costos ocultos de la gestión por competencias y por ende se contribuye a la integración de los elementos sociales y económicos que mejoran el éxito de las organizaciones.

Materiales y Métodos

Esta investigación asume los presupuestos de la metodología del análisis socio-económico, representado por el modelo de gestión socioeconómico, el cual es un guía innovadora que parte de una metodología de intervención: compuesta por tres ejes; el eje del proceso, el de las herramientas y el de las decisiones políticas y estratégicas, con el fin de ayudar a las empresas a mejorar su desempeño ante los desafíos económicos (Ruiz, Bodes, & Dominici, 2016; Savall y Zardet, 2015).

La estrategia socioeconómica contempla identificación de los disfuncionamientos y los agrupa en seis familias (Savall y Zardet, 2016). Mientras (Negrón, Fleitas, Vela, & González, 2014), plantean que se pueden detectar los disfuncionamientos en todos los procesos de la gestión de los recursos humanos, y donde la gestión por competencias laborales es uno de ellos. (Gemar *et al.*, 2019)

Las competencias laborales desde el término hasta su gestión.

En la actualidad en las empresas se viene observando un aumento de la valorización de las personas, que puede estar relacionada con los cambios que se generan constantemente sobre todo relacionados con novedosas formas de organización del trabajo y cambio de actitud de las personas (Dalmau, 2014; Mendes, Tosta, Mendes y Tosta, 2019)

La definición de competencia para este enfoque se da por las habilidades y conocimientos que persiguen un resultado o solución a un problema (Lombana, Cabeza, Castrillón y Zapata, 2014).

La gestión de recursos humanos por competencias laborales es un instrumento orientado a propiciar mayor productividad y utilidad para las empresas (Cuesta-Santos y Valencia-Rodríguez, 2018).

Autores como Pereda (2005), plantean respecto a que la implementación de la gestión por competencias que es una técnica que requiere una gran estructura organizativa para gestionar el modelo debido a la gran variedad de técnicas que se utilizan para su análisis tales como las entrevistas en profundidad, la entrevista de incidentes críticos, entre otras (Manolakis y Ceballos, 2015).

En relación con estos procesos anteriormente mencionados se plantea que el estudio y diseño de la organización del trabajo es un elemento clave y punto de partida necesario para la identificación de las competencias laborales, en tanto los estudios de la organización del trabajo permiten identificar las actividades que desarrolla cada trabajador y las características, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes que requieren los subprocesos.

Esta investigación plantea un procedimiento para la identificación de los disfuncionamientos y costos ocultos existentes en la gestión por competencias, su objetivo fundamental es dotar a las organizaciones de un enfoque de competencias laborales, haciendo énfasis en el aporte de la organización del trabajo para su identificación, su evaluación a partir de la identificación de los disfuncionamientos, la cuantificación de los costos ocultos asociados a estos mismos, así como la utilización de indicadores para gestionarlos y controlarlos adecuadamente.

El procedimiento consta de 3 etapas: La primera es la encargada de diseñar las competencias organizacionales donde se parte del análisis estratégico de la organización y de un estudio de la misión y la visión. En la etapa II se parte de un estudio de organización del trabajo donde se deben estudiar las actividades que componen los procesos, a partir de los problemas detectados se identifican los disfuncionamientos y se cuantifican los costos

ocultos por el método de costeo ABC, método que surge de la gestión en el mundo académico, por Johnson (1992) donde diseñaron el concepto de análisis estableciendo las actividades. También se considera que su desarrollo comienza en la General Electric Company en Estados Unidos, donde las personas de finanzas y control de gestión buscaban más elementos para controlar los costos indirectos (Arellano Cepeda, Quispe Fernández, Ayaviri Nina, & Escobar Mamani, 2017; Rodríguez Acosta, 2018).

En esta investigación se desglosan por ítems cada actividad que componen el disfuncionamiento encontrado en los procesos estudiados. Posteriormente, se identifican las competencias del proceso a través de los Mapas de Actividades y después en cada cargo. Como se muestra en la Figura 1

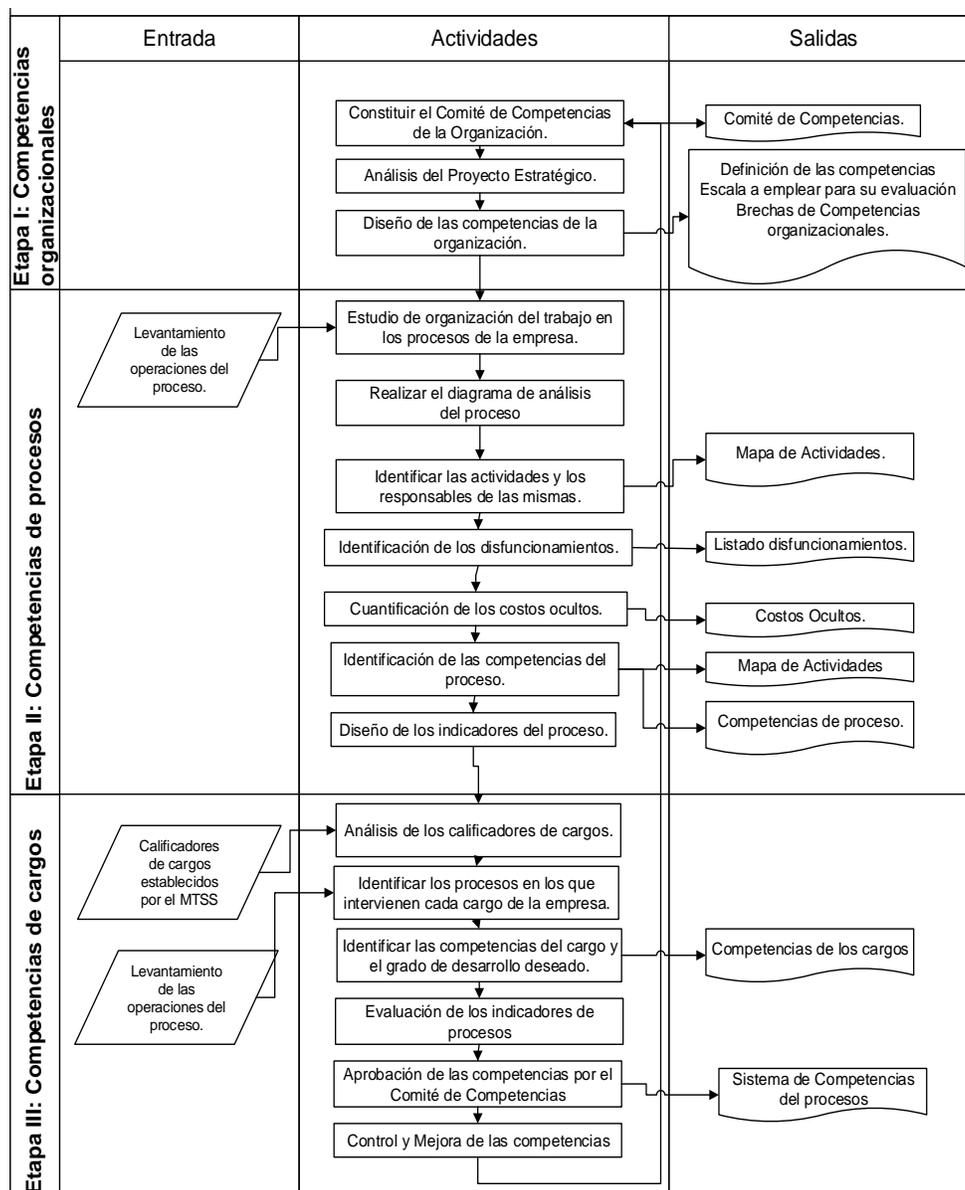


Figura 1. Procedimiento para la gestión por competencias. Fuente: Elaboración propia.

Para el control y evaluación de las competencias se diseñan un conjunto de indicadores juntos a su valor de referencia para su medición, estos se desglosan en Funcionamiento Correcto (FC), Funcionamiento Medio (FM) y Funcionamiento Deficiente (FD). Los indicadores asociados a las competencias laborales y los valores de referencia fijados respectivamente se muestran en la *Tabla 1*.

Tabla 1. Indicadores asociados a la gestión por competencias laborales.

| Indicadores | |
|--|--|
| Porcentaje de cargos con perfiles por competencias. | FC: 90 - 100 % FM: 60 - 89 % FD < 60% |
| Porcentaje de instructivos de trabajo relacionado con las competencias que han sido ajustados. | FC: 90 - 100 % FM: 60 - 89 % FD: < 60% |
| Porcentaje de personal con competencias requeridas para el cargo que ocupa. | FC: 90 - 100 % FM: 60 - 89 % FD: < 60% |
| Porcentaje de trabajadores que no son idóneos para ocupar su cargo. | FC: 90 - 100 % FM: 60 - 89 % FD: < 60% |

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

Para mostrar los resultados de la aplicación del procedimiento se escoge, como muestra, un hotel del centro histórico de la Habana, donde el Comité de Competencias de la organización queda constituido por el Director de Recursos Humanos y los directores de las áreas.

Se realiza un análisis del proyecto estratégico de la empresa partir de aquí se aplica el método de experto a 10 personas seleccionas para determinar las competencias organizacionales para ello se aplican las diferentes rondas correspondientes. En una primera ronda salen 4 propuestas de competencias, en la segunda ronda se ratifican estas competencias con la concordancia calculada que fue superior al 60 %%, obteniendo en las 4 competencias la máxima votación.

A partir de la ponderación que cada experto otorga a las competencias en correspondencia a su importancia, se procesa con el objetivo de buscar el consenso entre los expertos, para ello se utilizó la Prueba de Concordancia de Kendall (W).

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2} K^2 N^3 - N - K} = 0.71$$

donde,

$$S = \sum_{i=1}^n \left(\frac{R_i - \sum R_j}{N} \right)^2 = 1021,56$$

En este caso como el número de expertos es 10 y el número de competencias organizacionales es 4, el consenso de los expertos se determina de la siguiente forma:

Hipótesis

H0: el juicio de los expertos no es consistente.

H1: el juicio de los expertos es consistente.

$$S > S^*_{4;10}$$

$$1021.56 > 127,8$$

Se realizó la búsqueda en la tabla de valores críticos de concordancia de Kendall y a partir de esta prueba estadística se obtiene H1, el juicio de los expertos es consistente.

Las competencias organizacionales en orden de importancia y sus brechas se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Brechas de las competencias organizacionales.

| No | Competencias | Porcentajes de estado actual y estado deseado | | | | | | | | | | |
|----|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| | | 0 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |
| 1 | La orientación a la obtención de resultados, calidad y excelencia | | | | | | | | | | | |
| | Porcentaje actual | | | | | | | | | | | |
| | Porcentaje deseado | | | | | | | | | | | |
| 2 | Trabajo en equipo | | | | | | | | | | | |
| | Porcentaje actual | | | | | | | | | | | |
| | Porcentaje deseado | | | | | | | | | | | |
| 3 | La orientación de la satisfacción del cliente. | | | | | | | | | | | |
| | Porcentaje actual | | | | | | | | | | | |
| | Porcentaje deseado | | | | | | | | | | | |
| 4 | La orientación hacia la solución de problemas. | | | | | | | | | | | |
| | Porcentaje actual | | | | | | | | | | | |



Fuente: Elaboración propia.

Las brechas de competencias se obtuvieron a partir de estadígrafo la moda, se puede resaltar la importancia de desarrollar la competencia Orientación a la obtención de resultados, calidad y excelencia, pues es la más importante y presenta una gran brecha de un 50 % y la brecha de la competencia Trabajo en equipo es un 30% y es la segunda en importancia.

EL Hotel cuenta con una plantilla de 73 trabajadores aprobada, de las cuales están cubiertas 66. Del total de trabajadores, 2 son graduados de Nivel Superior y 30 son mujeres representando el 45% del total, estas se encuentran distribuidas en Pantry, Oficinas del Hotel, Restaurante, Recepción.

El proceso seleccionado de muestra en la etapa II es: Alojamiento el cual es fundamental para el hotel, en el mismo se aplicó una lista de chequeo para determinar el nivel de disfuncionamientos existente, el cual se muestra en el figura 2, donde las competencias laborales tienen una existencia de un 100 %.

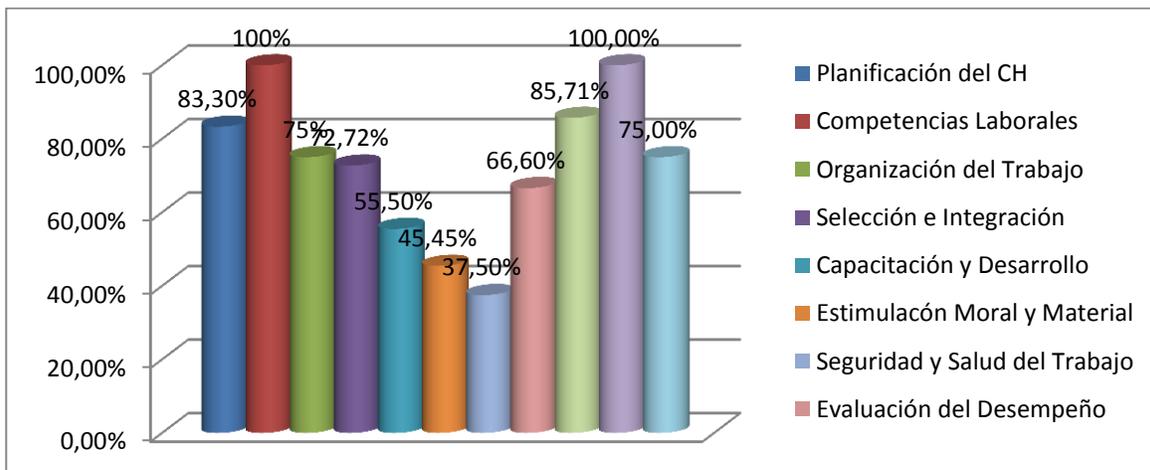


Figura 2: Porcentaje de existencia de disfuncionamientos

Fuente: Elaboración propia.

El proceso de alojamiento se compone por varios subprocesos en donde la limpieza de las habitaciones es el punto neurálgico para determinar la calidad del mismo. A partir de entrevistas se determina que la existencia de deficiencias en la calidad de la limpieza de habitaciones es el principal problema y por lo tanto se decide realizar el estudio de organización del trabajo a este proceso.

La organización del trabajo de las camareras resulta compleja, ya que estas deben atender en un día una cantidad muy variada de tipos de habitaciones. Dadas sus características

arquitectónicas y de diseño y por los estados en que estas puedan encontrarse; conlleva a que no existe una metodología con base en la medición para la determinación de la cantidad de camareras de piso necesaria a partir de considerar los posibles tipos de habitaciones de un hotel.

Por ello, este estudio se realiza a partir de la aplicación de la Fotografía Detallada Individual durante tres días consecutivos y para poder detectar las deficiencias, los cuellos de botellas que afecta el servicio, la seguridad y salud, así como insatisfacción de los trabajadores que afecta el rendimiento.

El hotel posee 63 habitaciones con una plantilla aprobada: 6 camareras de piso y de ella cubierta: 4 camareras de piso en temporada baja, aunque desde hace 4 años la ocupación se ha comportado muy similar alcanzando el 91,6% lineal, lo que supone un nivel de actividad muy elevado, incluso en los meses de baja turística que el comportamiento ha sido atípico.

A partir de un cronometraje con procesamiento estadístico por cada una de las operaciones se determinó que la $N_p=10$ habitaciones vacías sucias/camarera-día para las 63 habitaciones del hotel. Esta técnica contribuye a identificar a profundidad mediante la observación las actividades del proceso. Como resultado de este estudio se le indica al hotel cubrir las 2 plazas vacantes solución que resulta beneficiosa para el hotel, pues disminuye la carga de trabajo, las afectaciones a la seguridad y salud de estas trabajadoras y se incrementa la atención y calidad que se requiere para una mayor satisfacción del cliente.

De manera general, el estudio de organización del trabajo aporta la siguiente información:

- Se identifican las principales actividades que se desarrollan en el proceso, las cuales se visualizan en un Flujo de Actividades que permita identificar las competencias necesarias para realizar estas actividades.
- El problema organizativo del proceso se basa, fundamentalmente, en que la plantilla no está cubierta por lo que las trabajadoras deben cubrir altas cargas de trabajo.

Estos resultados se le presentan al Comité de Expertos, constituyendo un punto de partida para la propuesta y posterior aprobación de las competencias laborales del proceso seleccionado.

Los disfuncionamientos detectados son incorrecta identificación de las competencias laborales, personal con competencias no pertinentes para el cargo, la capacitación no se

realizar enfocada en el diagnóstico y necesidades de aprendizaje y la existencia de trabajadores no idóneos para ocupar su cargo. Este último se pudo cuantificar de acuerdo a las actividades registradas por el costeo ABC y se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Disfuncionamientos y costos ocultos de la existencia de trabajadores no idóneos para ocupar su cargo.

| Impacto sobre el desempeño económico. | Costo del Disfuncionamiento (Costo oculto). |
|---|---|
| El tiempo no es aprovechado en el cumplimiento de los planes de ingreso sino en recibir conocimientos que desde un inicio se deberían poseer. | Curso de Inglés por parte de 1 trabajador: 72 horas/año x 11,13 UM /hora = 801,36 UM /año |
| | Curso de seguridad y salud del trabajo por parte de 1 trabajador: 32 horas/año x 11,13 UM/hora = 356,16 UM /año |
| Pago efectuado a los trabajadores por concepto de idoneidad | Pago efectuado por parte de 1 trabajador = 960 UM /año |
| Total | 2117.52 UM /año |

Fuente: Elaboración propia.

Las competencias identificadas por cada una de las actividades se llevan aprobación ante el Comité de Competencias de la empresa, las cuáles se aprueban de conjunto con sus dimensiones, y esto se adecua a la evaluación del desempeño de los trabajadores para gestionar por competencias a la organización.

A continuación, se muestra la relación de las competencias diseñadas a los tres niveles y se muestra el ejemplo del cargo Camarera de piso junto a sus dimensiones en la Tabla 4

Tabla 4. Disfuncionamientos y costos ocultos de la existencia de trabajadores no idóneos para ocupar su cargo.

| Competencias organizacionales | Competencias de proceso | Competencias del cargo (Camareras de piso) | Dimensiones |
|---|--------------------------------|---|--|
| La orientación a la obtención de resultados, calidad-excelencia. La orientación de la satisfacción del cliente. | Orientado a la calidad. | Orientado a la calidad. | Logra la excelencia en las actividades que realiza. |
| | | | Conoce adecuadamente todos los temas relacionado con su actividad. |
| | | | Trabaja con meticulosidad. |

| | | | |
|--|---|---|--|
| | | | Contribuye al sistema de calidad de la Empresa. |
| | Orientación al logro de resultados. | Orientación al logro de resultados. | Trabaja con objetivos claramente establecidos. |
| | | | Promueve el desarrollo de los procesos que contribuyan mejorar la eficacia. |
| | | | Mantiene niveles altos de rendimiento. |
| La orientación hacia la solución de problemas. | Compromiso con la organización. | Compromiso con la organización. | Cree en el propio trabajo dentro de la empresa. |
| | | | Realiza un refuerzo extra para la compañía, aunque en ocasiones no obtenga beneficio propio. |
| Trabajo en equipo | Orientación hacia el trabajo en equipo. | Orientación hacia el trabajo en equipo. | Estimula el trabajo en equipo y el análisis conjunto de los problemas. |
| | | | Comparte con su grupo los retos y los involucra en el logro de los mismos. |
| | | | Propicia oportunidades de trabajo conjunto, que favorezcan la cohesión y espíritu de equipo. |

Fuente: Elaboración propia.

Como parte del procedimiento diseñado se evalúan los indicadores propuestos tanto antes de aplicar las mejoras como después, los resultados obtenidos se muestran en el **Figura 3**, donde se puede apreciar que los mismos avanzan lo que contribuye al éxito de su aplicación.

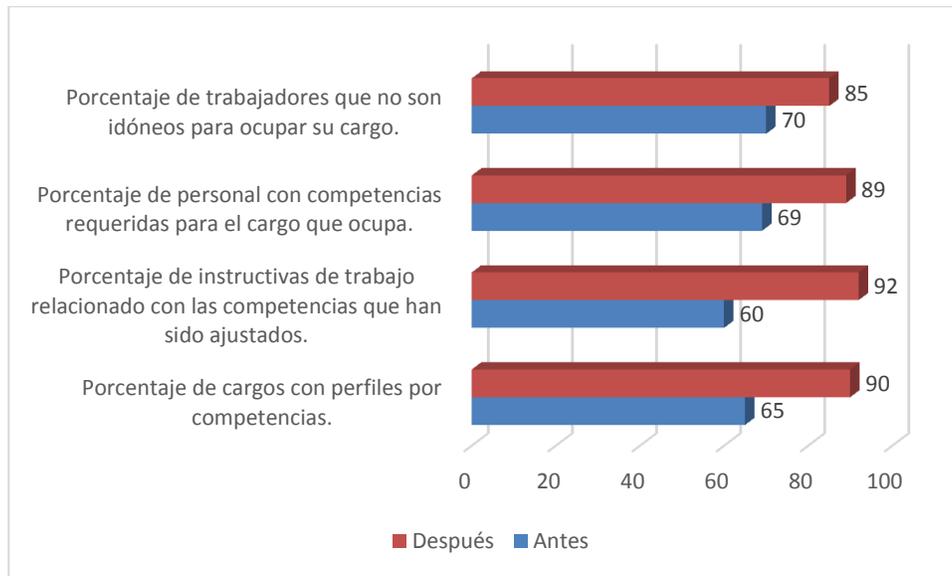


Figura 3: Porcentaje de cumplimiento de los indicadores para la gestión por competencias antes y después de aplicación del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

El estudio del enfoque de gestión por competencias constituye en la actualidad un factor decisivo para que las organizaciones logren desarrollarse, así como alcanzar el éxito y la excelencia empresarial.

Se muestra como el estudio de la organización del trabajo es un elemento clave y punto de partida necesario para la identificación de las competencias laborales, en tanto aporta las necesidades y exigencia de la organización, de los procesos, o del conjunto de actividades que deben realizarse en los diferentes cargos.

En esta investigación se aplicó la prueba de Concordancia de Kendall (W), obteniéndose como principales competencias la orientación a la obtención de resultados, calidad y excelencia, el trabajo en equipo y la orientación hacia la solución de problemas.

Los disfuncionamientos encontrados permiten detectar reservas de productividad mediante la cuantificación de los costos ocultos que se generan lo que a largo plazo y de forma estratégica se convierten en beneficios directos para la empresa.

Referencias Bibliográficas

- Arellano Cepeda, O., Quispe Fernández, G., Ayaviri Nina, D., & Escobar Mamani, F. (2017). Estudio de la Aplicación del Método de Costos ABC en las Mypes del Ecuador. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, Vol. 19, pp. 33–46. scielo .

- Beer, M., Spencer, B., Lawrence, P. R., Mills, Q., & Walton, R. E. (1985). *Human resource management: a general manager's perspective : text and cases*. Retrieved from <https://books.google.es/books?id=IUkPAQAAMAAJ>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Retrieved from <https://books.google.es/books?id=5PXRPGAACAAJ>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Retrieved from <https://books.google.es/books?id=kmFOtWAACAAJ>
- Cuesta-Santos, A., Valencia-Rodríguez, M., Cuesta-Santos, A., & Valencia-Rodríguez, M. (2018). Ingeniería Industrial. In *Ingeniería Industrial* (Vol. 39). Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000200135&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Cuesta, A. (2012). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(57).
- Cuesta, A. S. (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa, desempeño y sentido de compromiso. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(56), 1134–1148. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/rbgn/v17n56/1806-4892-rbgn-17-56-01134.pdf>
- Dalmau, M. (2014). Competências gerenciais requeridas aos gestores de nível intermediário nas Instituições Federais de Ensino de Santa Catarina. *Projeto de Pesquisa CAPES. Florianópolis*. Retrieved from <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131703/2014-141.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gemar, G., Negrón-González, A. M., Lozano-Piedrahita, C. J., Guzmán-Parra, V. F., Rosado, N., y Rosado, N. (2019). Procedure for the continuous improvement of human resource management. *Ingeniería e Investigación*, 39(1). <https://doi.org/10.15446/ing.investig.v39n1.72402>
- Harper, & Lynch. (1992). *Management estratégico y recursos humanos*. Retrieved from <https://books.google.es/books?id=VWpPQwAACAAJ>
- Johnson, H. T. (1992). It's time to stop overselling activity-based concepts. *Strategic Finance*, 74(3), 26.
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., y Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 301–313. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.017>

- Manolakis, L., y Ceballos, M. (2015). *Aulas presenciales y aulas virtuales: Espacios que forman*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/123456789/4476>
- Mendes, M. S., Tosta, K. C. B. T., Mendes, M. S., y Tosta, K. C. B. T. (2019). COMPETÊNCIAS REQUERIDAS ÀS CHEFIAS INTERMEDIÁRIAS DA PRODEGESP/UFSC: DO MAPEAMENTO À CAPACITAÇÃO. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 25(1), 83–115. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.219.84478>
- Nápoles-Villa, A. V., Silva-Ricardo, Y. D., y Marrero-Fornaris, C. (2016). Análisis Modal de Fallo y sus Efectos de las Normas de Competencias. *Ciencias Holguín*, 22(2), 1–15. Retrieved from <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/936/1044>
- Negrón, A., Fleitas, S. M., Vela, F., & González, A. M. (2014). Proceso de selección del personal docente en la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico “ José Antonio Echeverría ” Selection Process for Teaching Personnel in the Industrial Engineering Faculty at the Higher Polytechnic Insti. *Opción*, 73(30), 101–118. Retrieved from <http://200.74.222.178/index.php/opcion/article/view/19503>
- Parra-Acosta, J. F., y Peña-González, Y. C. (2014a). La teoría de los costosdesempeños ocultos: una aproximación teórica. *Cuadernos de Contabilidad*, 15(39), 725–743. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc15-39.tcd0>
- Parra-Acosta, J. F., y Peña-González, Y. C. (2014b). La teoría de los costosdesempeños ocultos: una aproximación teórica. *Cuadernos de Contabilidad*, 15(39), 725–743. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc15-39.tcd0>
- Pereda, S. (2005). Técnicas de gestión de recursos humanos por competencia. In *Editorial Centro de Estudios Ramón Areces*.
- Rodríguez Acosta, A. (2018). El costeo basado en actividades: una tendencia actual . *Cofin Habana* , Vol. 12, pp. 204–213. scielocu .
- Ruiz, M. de los Á. G., Bodes, A. B., y Dominicis, D. M. (2016). Economía y desarrollo. In *Economía y Desarrollo* (Vol. 157). Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842016000200006&lng=es&synrm=1&isoyt=es
- Savall, H., y Zardet, V. (2015). Medición del efecto palanca de la cohesión sobre el desempeño económico, según la teoría del zócalo estratégico. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (67), 55–82. Retrieved from

<https://search.proquest.com/docview/1841218587/fulltextPDF/C38AD0C9330F4628PQ/1?accountid=14568>

Savall, H., y Zardet, V. (2016). *Implementar una estrategia de responsabilidad social sustentable y soportable: enfoque práctico según la teoría socioeconómica de las empresas*. Retrieved from <https://econpapers.repec.org/RePEc:hal:journl:hal-01343915#.XV2aSkH3a8Y.mendeley>

Síntesis curricular de los Autores

MSc. Ana María Negrón-González¹ anamarianegrong@uma.es <http://orcid.org/0000-0002-2240-5741> Ingeniera industrial especializado en organización de empresas por la CUJAE (2009). Máster en Gestión de Recursos Humanos por la CUJAE (2014). Fue profesora auxiliar en la facultad de Ingeniería Industrial de Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría y profesora de las asignaturas: estudio de tiempos, estudio de métodos, seguridad y salud en el trabajo y psicología del trabajo. Actualmente estudiante del Programa de Doctorado en Economía y Empresa de la Universidad de Málaga.

DrC. Germán Gemar-Castillo¹ ggemar@uma.es <http://orcid.org/0000-0002-2900-3489> Doctor en Economía por la Universidad de Málaga, es profesor de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Málaga. Su investigación está centrada en dirección estratégica, supervivencia empresarial, turismo, hoteles, medio ambiente, responsabilidad social corporativa, marketing y distancia cultural. Ha dirigido empresas hoteleras durante 15 años y ha sido Director General de Ciudadanía de la Diputación Provincial de Málaga así como Director de la Delegación de Medio Ambiente y Promoción del Territorio. También ha sido gerente del Consorcio de Residuos Sólidos Urbanos de la provincia de Málaga, actividad que compatibilizó con la docencia y la investigación científica. Ha publicado numerosos artículos en las principales revistas científicas indexadas en JCR en su área de conocimiento.

DraC. Marcia Esther Noda-Hernández² mnodea@mes.gob.cu <https://orcid.org/0000-0003-3632-1239> Doctora en Ciencias Técnicas. Actualmente es directora de evaluación Ministerio de Educación Superior, secretaria ejecutiva Junta de Acreditación Nacional. Las líneas de investigación que desarrolla son Gestión de Calidad. Indicadores de gestión. Gestión organizacional vinculada al Turismo. Metodología para la evaluación y mejora de la Satisfacción del Cliente en entidades turísticas. Miembro del tribunal Nacional de Ingeniería Industrial. Ha sido Profesor Invitado en Universidades de Nicaragua, Paraguay, Ecuador, Venezuela y España. Es integrante del proyecto IMPALA-programas Erasmus+, Taller Understanding impact QA for HEIs y Exploring the influence of team cohesion on performance behaviors in software engineering education (3E170314) (Leuven ESAT) TC, Bélgica. Además de haber participado en múltiples eventos como Conferencista en la

Conferencia Regional de Enseñanza Superior, 2018, Congreso Universidad, 2016, XXXIV International Congress of the Latin American Studies Association. New York. EEUU. Mayo 2016, entre otros y ha publicado numerosos artículos en revistas de alto impacto.

Institución de los Autores

¹ Universidad de Málaga. España

² Ministerio de Educación Superior

Fecha de Recepción: 01 de septiembre 2019

Fecha de Aprobación: 14 de diciembre 2019

Fecha de Publicación: 31 de enero 2020