

Mejora de la organización del trabajo en la dirección de la Sucursal Emprestur Holguín

Márian Pérez Pérez

Doctora en Ciencias Técnicas. Profesora auxiliar. Universidad de Holguín, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0002-4358-6801>

marian.perez@uho.edu.cu

Ángel Tomás Pérez Rodríguez

Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular. Universidad de Holguín, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0001-8508-2225>

aperez@uho.edu.cu

Gretchen Abreu Carbonell

Ingeniera Industrial. Sucursal Emprestur Holguín, Cuba.

gretchenabreu385@gmail.com

RESUMEN

Actualmente se reconoce que las personas son el activo más importante de una empresa para asegurar los resultados organizacionales, constituyendo un elemento de ventaja competitiva. En este contexto, se torna esencial la mejora de la organización del trabajo que adopta un carácter estratégico para enfrentar los cambios de forma proactiva. La presente investigación fue realizada en la Sucursal Emprestur Holguín, la cual presentaba una deficiente organización del trabajo, un bajo aprovechamiento de la jornada laboral, desbalance carga – capacidad y desconocimiento de la cantidad real de personal que se necesita para realizar el trabajo, por lo que se plantea como objetivo: mejorar la organización del trabajo en esta empresa para el aumento de la productividad. Se utilizaron como técnicas, las siguientes: la observación directa, revisión de documentos, entrevistas, técnicas de estudio de tiempos (autofotografías y muestreo por observaciones instantáneas), además del empleo del software MEDTRAB con lo que se logró la optimización de la plantilla requerida en dicha empresa y el aumento de la productividad.

Palabras clave: Organización del trabajo, productividad, personal, jornada laboral, estrategia.

Improvement of work organization in the top management of the Emprestur Holguín Branch

ABSTRACT

Currently it is recognized that people are the most important asset of a company to ensure organizational results, constituting an element of competitive advantage. In this context, it becomes essential to improve the organization of work that adopts a strategic nature to face changes proactively. The present investigation was carried out at the Emprestur Holguín branch, which presented a deficient organization of work, a low use of the working day, load-capacity imbalance and ignorance of the real number of personnel needed to carry out the work, therefore the objective is: to improve the organization of work in

this company to increase productivity. The following techniques were used: direct observation, document review, interviews, time study techniques (photographs and sampling by instantaneous observations), in addition to the use of the MEDTRAB software, which achieved the optimization of the staff required in said company and the increase in productivity.

Keywords: Organization of work, productivity, personnel, working day, strategy.

INTRODUCCIÓN

El Recurso Humano (RH) es un factor determinante para alcanzar con eficiencia los objetivos organizacionales, por lo cual se ha convertido en un elemento de ventaja competitiva en la actualidad. En las organizaciones de servicio el factor humano es fundamental para determinar el grado de satisfacción de los clientes, en cuanto al tiempo, ganancias o pérdidas para las entidades. Predecir de forma sistemática la necesidad futura de empleados de una organización le permite a esta proporcionar la fuerza de trabajo idónea para el cumplimiento de su misión y el logro de sus objetivos (Abreu Carbonell, 2022).

El ejercer una acertada planeación de los recursos humanos y mejorar la organización del trabajo (OT) permite elevar el nivel de prestación de un servicio y que este sea más efectivo, que los clientes estén más satisfechos y se aumenta la productividad. Existen diferentes autores que en sus investigaciones han hecho referencia a aspectos relacionados con el tema, entre ellos Marsán Castellanos et al., (1987), Chiavenato (1990), Puchol (1997), De Miguel Guzmán (2006), Cuesta Santos (2010), Montoya Agudelo y Boyero Saavedra (2016), Peñalver (2018), Valdés Moreno (2020), entre otros.

En Cuba, como parte del perfeccionamiento empresarial, la organización del trabajo juega un papel fundamental para alcanzar los fines deseados. Por lo que las empresas cubanas trabajan en base a poseer un capital humano con alta calificación técnica y profesional. El estudio de plantillas contribuye al mejoramiento de la estructura de las empresas. La dirección del país ha realizado importantes cambios en el sistema de gestión empresarial con el objetivo de lograr un incremento sostenido de la productividad para elevar la eficiencia y eficacia de los procesos de trabajo.

La presente investigación se desarrolló en la Sucursal Emprestur Holguín S.A perteneciente al Ministerio del Turismo la cual tiene como función el apoyo a las entidades turísticas por lo que es necesario fortalecer la gestión de su capital humano y con ello potenciar el compromiso de sus trabajadores en el cumplimiento de su misión. A través de una entrevista realizada a trabajadores de esta entidad se pudo constatar que:

- No se ha realizado una investigación que arroje la cantidad real de personal que se necesita;
- deficiente organización del trabajo;
- se desconoce si existe déficit o exceso de personal;
- baja satisfacción de los trabajadores;
- disminución del nivel de productividad.

Por lo que se establece como objetivo: mejorar la organización del trabajo en la Sucursal Emprestur Holguín S.A para el aumento de la productividad.

METODOLOGÍA

Diseño de la Investigación

En el desarrollo de la investigación se parte del análisis, mediante métodos teóricos y empíricos que integran técnicas y herramientas de diversas índoles, de la revisión de procedimientos para la mejora de la organización del trabajo en empresas de prestación de servicios, con el objetivo de detectar las principales características. Dentro de los métodos teóricos empleados se encuentran el análisis y síntesis de la información, a partir del estudio bibliográfico y la experiencia de los expertos consultados. El sistémico estructural: para el análisis a través de su descomposición en los elementos que lo integran. Como métodos empíricos sobresalen la observación directa, el análisis documental, las encuestas, las entrevistas y las mediciones directas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para el análisis del tema se estudiaron publicaciones vinculadas a la determinación de plantillas de cargos y la organización del trabajo. Se indagó en los repositorios institucionales, así como en bases de datos *ScienceDirect* y *GoogleScholar*. La selección incluyó tesis (grado, maestrías y doctorados), artículos de revistas científicas, de congresos, normas y resoluciones. Varios investigadores presentan la metodología para la realización de los mismos. A continuación, se describen los principales aportes y deficiencias:

De Miguel Guzmán (2006) desarrolló una tecnología que concibe de forma integral la planeación de los recursos humanos (PRH) integrando un modelo teórico que sustenta la implantación de un procedimiento general los que posibilitan el desarrollo de una PRH. Sin embargo, no explica cómo se ajusta a la planificación económica de las entidades. Por su parte, Nieves Julbe y Velázquez Zaldívar (2009) propone un procedimiento para la determinar la plantilla en instalaciones hoteleras, la cual tiene como base un diagnóstico de la entidad y el estudio de los procesos que se realizan en ella. No obstante, está orientado a ser ejecutado por consultores externos.

Navarro Ortiz (2012) y Quiala Toledano (2012), desarrollaron investigaciones para determinar las plantillas de cargos necesarias empleando técnicas de ingeniería y estudio de tiempos. Como principales resultados se propuso la reclasificación de los cargos directos e indirectos y se determinó la plantilla necesaria en las áreas objeto de estudio. Como desventaja solo se enfocan en la PRH sin tener en cuenta los métodos de trabajo.

Moner Arias (2012) aplica un procedimiento que permite realizar un estudio de OT y mejorar los resultados en sus actividades. El mencionado procedimiento consta de cinco fases y un total de 18 pasos que permiten caracterizar y diagnosticar la entidad objeto de estudio, así como sus procesos fundamentales.

La propuesta de Bernal Rodríguez y Ramos Iglesias (2012) consta de diversas técnicas que contribuyen a lograr el diagnóstico certero de la empresa. A pesar de ello, no tiene en cuenta la caracterización de la entidad, el análisis de los recursos humanos y de las razones financieras. García Rodríguez, et al. (2014) propone un procedimiento donde se analizan los indicadores económicos, el aprovechamiento de la

jornada laboral, la capacidad productiva y la organización de los procesos de trabajo. No obstante, no se caracteriza a la fuerza de trabajo y se obvian elementos de la OT.

Ormaza Murillo, et al. (2015) ofrece un procedimiento para el diagnóstico de la organización del trabajo en la carrera de agroindustrias que permite garantizar la calidad de vida laboral de los trabajadores. No obstante, no realizan la evaluación, seguimiento y control de las soluciones por lo que carece de un enfoque de mejora continua.

Góngora López et al., (2016) adaptan la propuesta de Basnuevo Andreu (2008) teniendo en cuenta los indicadores económicos relacionados con el salario, el cumplimiento del plan de ingresos o ventas en valores, el cumplimiento de los planes y objetivos de trabajo y los resultados de auditorías o inspecciones. A pesar de los elementos antes mencionados, no se analizan los métodos y técnicas de trabajo.

El procedimiento propuesto por Menéndez la Rosa (2018) está basado en un enfoque por proceso y estratégico. Diagnostica todos los elementos que integran la OT y propone las técnicas e indicadores a emplear para el diagnóstico. Sin embargo, el procedimiento no determina la plantilla necesaria. En este sentido, Merladet Suñol (2020) y Curbelo Díaz (2020) aplican parcialmente el procedimiento de Menéndez la Rosa (2018) el cual les permitió detectar los problemas que afectaban a la organización y proponer soluciones para eliminarlos.

Finalmente, Bernal Rodríguez et al., (2022) propone un procedimiento para determinar la necesidad de personal, en procesos de servicio de restauración, con el objetivo de lograr su optimización, y demuestra que, a través de la simulación matemática y el cronometraje de operaciones se obtienen iguales resultados. Como deficiencias no caracteriza la entidad, el área objeto de estudio ni los recursos humanos y no tiene en cuenta los indicadores económicos y los procesos organizacionales.

Para seleccionar el procedimiento más integrador se analizaron los siguientes elementos: el enfoque a la mejora continua, que cumplan con el ciclo de gestión, que contenga la caracterización de la entidad, del área objeto de estudio y de los recursos humanos, que se analicen los indicadores económicos, los procesos organizacionales y la jornada laboral y que se realice el cálculo de la plantilla (tabla 1.1).

Tabla 1.1.

Análisis de los procedimientos metodológicos

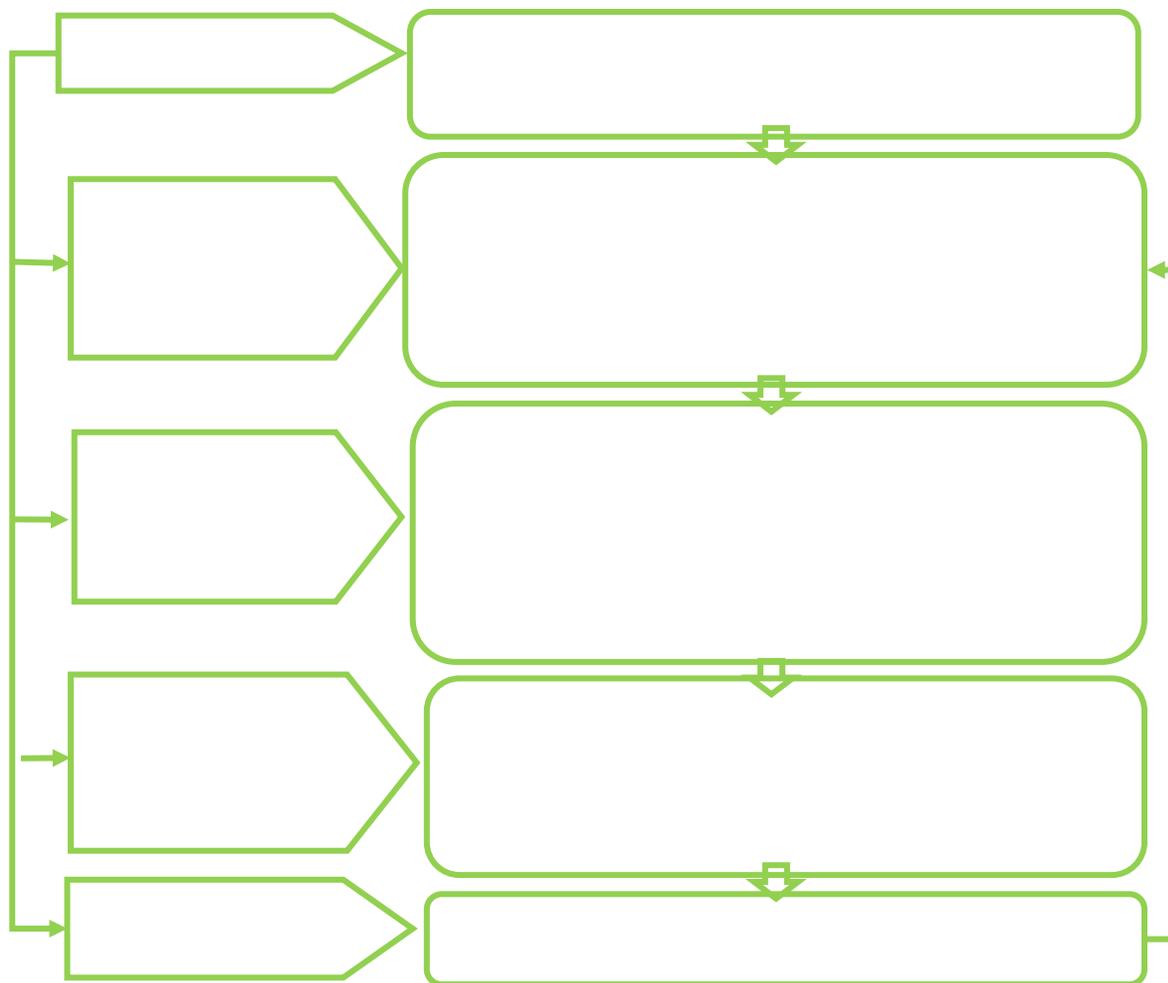
Aspectos	Mejora continua	Ciclo de gestión	Caracterización de la entidad	Caracterización del área objeto de estudio	Caracterización de los RH	Análisis de indicadores económicos	Análisis de procesos organizacionales	Estudio de OT	Análisis de la JL	Cálculo de la plantilla
Autores										
Bernal Rodríguez et al. (2022)		x						x	x	x
Merladet Suñol (2020)	x	x	x	x	x		x	x	x	

Curbelo Díaz (2020)	x	x	x	x	x		x	x	x	
Menéndez la Rosa (2018)	x	x	x	x	x		x	x	x	
Góngora López et al. (2016)		x						x		
Ormaza Murillo et al. (2015)		x	x					x	x	
García Rodríguez et al. (2014)		x				x			x	
Bernal Rodríguez y Ramos Iglesias (2012)									x	
Moner Arias (2012)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Navarro Ortiz (2012)	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Quijala Toledano (2012)	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Nieves Julbe y Velázquez Zaldívar (2009)	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Miguel Guzmán (2006)		x	x	x	x				x	x

Luego del análisis de los procedimientos se seleccionó la propuesta de Moner Arias (2012) ya que para su proceder se tuvo en cuenta la PRH y los elementos de la OT, el cual puede ser ajustable a otras entidades de servicios, tiene bien detallado y explicado cada paso para una mejor comprensión del procedimiento, y se ajusta al propósito de esta investigación (figura 1).

Figura 1.

Procedimiento para la determinación de plantillas de cargos necesarias y la mejora de la organización del trabajo propuesto por Moner Arias (2012)



Aplicación del procedimiento para la mejora de la organización del trabajo en la Sucursal Emprestur Holguín S.A

A continuación, se describen los principales resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento en la Sucursal Emprestur Holguín S.A:

Etapa I. Preparación

Para lograr la participación de los miembros de la organización, se realizó una presentación en consejo de dirección y a los trabajadores, dándoles a conocer el objetivo del estudio a realizar. Además, se creó y capacitó al equipo de trabajo el cual quedó compuesto por siete miembros de la empresa y profesores de la Universidad de Holguín.

Etapa II. Caracterización y diagnóstico del área objeto de estudio

La Sucursal Emprestur S.A Holguín fue creada por el acuerdo No.4.1, de la Junta General de Accionistas del Grupo Empresarial Emprestur S.A. del Ministerio del Turismo. Presta servicios destinados a la conservación del medio ambiente, así como al mejoramiento del entorno en que se desenvuelve la actividad turística. Además, brinda servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones, de demolición, desmontaje, remodelación, reestructuración, reconstrucción

y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetos existentes, así como de reparación y de mantenimiento constructivo.

A partir de la revisión documental, se pudo comprobar que la organización gestiona sus actividades y recursos por procesos. Cuenta con una dirección que gestiona los siguientes departamentos: Asistencia y Desarrollo, Técnico Comercial, Contable Financiera y de Capital Humano los cuales orientan a los departamentos aseguramiento técnico material, servicios constructivos Holguín, servicios integrales y recursos naturales, servicios tecnológicos y un grupo de preparación y administración de obras. Esto permite un funcionamiento sistémico de la gestión integrada y el control operacional de la organización.

Del promedio de trabajadores de la empresa tiene un cumplimiento de la plantilla del 85.23%, este valor no alcanza el estado deseado (100%) por lo que se considera desfavorable. Esto dificulta la ejecución de las actividades fundamentales en la empresa. En cuanto a la división y cooperación del trabajo en la empresa cada trabajador tiene bien definido cuáles son sus funciones y obligaciones dentro del cargo que desempeña, las que se encuentran registradas y archivadas por cada jefe de departamento. Los trabajadores tienen suficiente autonomía para la realización de sus tareas dándole cumplimiento a los manuales de funcionamiento interno presentes en cada área. Pero se debe señalar que los perfiles de competencia se encuentran desactualizados y existen algunos profesiogramas sin elaborar.

Las responsabilidades, autoridades y funciones de los diferentes niveles de dirección de la organización se encuentran definidos en el expediente de Perfeccionamiento Empresarial y en la información documentada del Sistema de Gestión de la Sucursal.

Etapa III. Determinación de las plantillas de cargo necesarias

Luego de realizado el diagnóstico a los diferentes elementos de la organización del trabajo se detectaron los problemas siguientes:

1. Desactualización de las competencias laborales.
2. Algunos profesiogramas se encuentran sin elaborar.
3. Algunos trabajadores presentan molestias y dolores durante la realización de su actividad laboral.
4. Bajo nivel de iluminación.
5. Baja satisfacción de los trabajadores en cuanto a la estimulación moral y material.
6. Bajo aprovechamiento de la jornada laboral.
7. Desbalance carga capacidad.

A continuación, en la tabla 2 se encuentra la propuesta de plantilla para optimizar la fuerza de trabajo, según el por ciento de utilización.

Tabla 2.

Balance carga - capacidad realizado en la Dirección de la Empresa

Departamento	Cargos	% utilización	Ntr actual	Ntr propuesta
Dirección	Director		1	1
	Asesor C Jurídico	46,90	1	1

	Técnico en Seguridad y Protección	87,21	1	1
	Chofer C		1	1
Asistencia y Desarrollo	Jefe de Departamento	98,12	1	1
	Especialista en Cuadros	74,61	1	-
	Especialista B del Transporte Automotor	94,44	1	1
	Especialista C en Ciencias de la Informática	64,30	1	-
	Especialista C en uso racional de energía	78,28	1	1
	Chofer C		1	1
Técnico Productivo	Jefe de Departamento	101,02	1	1
	Especialista C en Gestión Comercial (EP)	85,95	1	1
	Esp. B en obras de arquitectura e industriales	100,41	1	1
	Esp. C en Gestión de la Calidad	81,53	1	1
Capital Humano	Jefe de Departamento	100,53	1	1
	Especialista C en Gestión de RRHH	92,76	1	1
	Especialista C en Gestión de RRHH	100,95	1	1
Contable Financiero	Jefe de Departamento	96,38	1	1
	Especialista C en Gestión Económica (EP)	60,44	1	1
	Especialista C en Gestión Económica	78,42	4	3
		77,13		
		74,17		
		74,41		
Técnico A en Gestión Económica	77,75	1	-	
Total			24	20

De un total de 24 trabajadores, 4 deben ser reubicados.

Etapa IV. Generación e implementación de las soluciones propuestas

Propuestas de soluciones

1. Controlar con mayor eficiencia por parte de los jefes inmediatos que los trabajadores firmen correctamente la tarjeta y que estas no tengan borrones, ni tachaduras.
2. Redistribuir las funciones en los cargos teniendo en cuenta la cooperación del trabajo.
3. Realizar la gestión correspondiente con la empresa para garantizar las luminarias necesarias para todas las oficinas.

4. Realizar un estudio ergonómico en aquellos puestos donde los trabajadores presentan molestias durante la realización de su actividad laboral.
5. Realizar la actualización de las funciones por cargos de las competencias laborales empleando las funciones recogidas en el modelo de autofotografía aplicado a cada cargo estudiado.

Etapa V. Evaluación y seguimiento

La organización deberá mantener un monitoreo constante en los procesos analizados, realizando estudios sistemáticos de aprovechamiento de la jornada laboral y calculando el indicador de productividad del trabajo. El responsable por cada proceso deberá controlar si se están cumpliendo las funciones actualizadas y redistribuidas, así como los manuales y procedimientos de trabajo. Además, es recomendable aplicar encuestas para conocer la opinión de los trabajadores sobre los diferentes elementos que conforman la organización del trabajo y que de una forma u otra contribuyen a la satisfacción laboral.

CONCLUSIONES

La revisión bibliográfica y el análisis de la literatura especializada permitió seleccionar el procedimiento propuesto por Moner Arias (2012) para la determinación de las plantillas de cargos necesarias pues incluye elementos de la organización del trabajo y puede ser ajustable a entidades de prestación de servicios. La aplicación del mismo en la Sucursal Emprestur Holguín, permitió desarrollar la planeación integral de los recursos humanos en el área de dirección asegurando la correspondencia entre los objetivos estratégicos y tácticos, así como las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal. Además, se caracterizó la entidad objeto de estudio como sistema, teniendo en cuenta los elementos estratégicos. Esto permitió proponer un conjunto de soluciones para erradicar las deficiencias detectadas a través de un plan de acción lo que permitirá asegurar el control de la marcha y la mejoría progresiva de la gestión de recursos humanos y específicamente la planeación cuantitativa de las necesidades de personal.

REFERENCIAS

- Abreu Carbonell, G. (2022). *Determinación de las plantillas de cargos necesarias en la Dirección de la Sucursal EMPRESTUR Holguín*. Universidad de Holguín (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, tesis no publicada).
- Basnuevo Andreu, J. (2008). *Procedimiento para la realización de estudios de organización del trabajo en empresas productivas*. (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría", Cujae, tesis no publicada).
- Bernal Rodríguez, J., & Ramos Iglesias, L. (2012). Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo en empresas cubanas. *Revista Avanzada Científica*, 15(3), 1–7. <file:///C:/Users/Márian/Downloads/Dialnet-ProcedimientoParaElEstudioDeLaOrganizacionDelTraba-4059838.pdf>
- Bernal Rodríguez, J., Dueñas Reyes, Y. & Sánchez Suárez, (2022). Simulación y cronometraje de operaciones para calcular el capital humano. Caso: Restaurante Buffet. *Ingeniería Industrial*, 43(3),

6–22. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362022000300049&lng=es&nrm=iso&tlng=es

- Chiavenato, I. (1990). (1990). *Administración de Recursos Humanos*. A. 580 (ed.), México.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada*. Félix Varela y Academia (ed.), La Habana, Cuba.
- Curbelo Díaz, A. (2020). Estudio de organización el trabajo en la UEB de Tabaco Torcido “Thelmo Esperance Leville”. (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín). <https://repositorio.uho.edu.cu/handle/uho/7814>
- humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino turístico*. [Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín]. <https://www.mundosisgloxxi.ipn.mx/pdf/v06/22/06.pdf>
- García Rodríguez, E., Echevarría Hernández, S., & Alene Biyé Nzó, M. S. (2014). *Estudio de organización del trabajo en procesos de elaboración de yogurt*. (Monografías 2014 de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Matanzas, Cuba).
- Góngora López, Y., Marsán Padilla, J., Sánchez Díaz, M., & Pupo Pérez, M. (2016). Propuesta de procedimiento para la Organización del Trabajo en BioCen. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, III(3), 1–17. <https://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/9/529>
- Marsán Castellanos, J., Cuesta Santos, A., Garcías Álvarez, C., & Padilla Méndez, C. (1987). *La Organización del Trabajo. Tomo I. Editorial ISPJAE. Ciudad de La Habana*. (Tomo I). CUJAE. <https://fdiazca.files.wordpress.com/2020/06/lt-marzacc81n-organizaciocc81n-del-trabajo-tomo-1-ingeniericc81a-de-meccc81todos-2008.pdf>
- Menéndez la Rosa, I. (2018). *Procedimiento para el estudio de la organización del trabajo. Aplicación en el hotel Los Corales Santiago de Cuba*. (Tesis en opción al título académico de máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín).
- Merladet Suñol, A. (2020). *Estudio de organización del trabajo en la Empresa Militar Industrial de Aseguramientos de Holguín*. (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín). <https://repositorio.uho.edu.cu/xmlui/handle/uho/7865>
- Moner Arias, E. (2012). *Aplicación de un procedimiento para realizar un estudio de la organización del trabajo en la UEB Cueto perteneciente a la Empresa Eléctrica de Holguín*. [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín]. <https://repositorio.uho.edu.cu/handle/uho/7445>
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión decalidad y la competitividad organizacional. Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina. *Revista Científica “Visión de Futuro,”* 20(2), 1 – 20. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

- Navarro Ortiz, D. (2012). *Determinación de las plantillas de cargos en áreas de oficina en la Empresa Comercializadora de Combustible de Holguín*. [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín].
- Nieves Julbe, A. F., & Velázquez Zaldívar, R. (2009). El ambiente de control interno. Un acercamiento teórico metodológico. *Contribuciones a La Economía*, 9(03). <http://www.eumed.net/ce/2009a/njvz.htm>
- Ormaza Murillo, M. P., Félix López, M., Real Pérez, G. L., & Parra Ferié, C. (2015). Procedimiento para el diagnóstico de la organización del trabajo en la carrera agroindustrias. *Ingeniería Industrial*, 36(2), 126–137. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1815-59362015000200003
- Peñalver, A. (2018). *Las 12 tendencias más relevantes de RRHH para 2020*. Observatorio de RRHH. <https://www.observatoriorrh.com/blogosfera/12-tendencias-relevantes-rrhh-2020.html>
- Puchol, L. (1997). *Dirección y Gestión de los Recursos Humanos*. Díaz de Santos (ed.), Madrid, España.
- Quiala Toledano, M. Y. (2012). *Determinación de las plantillas de cargos en áreas de oficina en la Empresa Comercializadora de Combustible de Holguín*. [Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, de Holguín].
- Valdés Moreno, E. (2020). *Procedimiento para la planificación de los recursos humanos en la Delegación Territorial del Instituto Nacional de la Reserva Estatal Pinar del Río* [Tesis presentada en opción al título académico de máster en Dirección, Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes De Oca”]. <https://rc.upr.edu.cu/handle/DICT/3744>