



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
CENTRO UNIVERSITARIO JOSÉ MARTÍ PÉREZ
GRUPO DE ESTUDIOS EN TÉCNICAS AVANZADAS
DE DIRECCIÓN.**

Investigación Científica.

**Título: Modelo de Gestión por Competencias para el Banco Popular
de Ahorro en Sancti Spíritus.**

Autor: Lic. Manuel E. Melián Rodríguez.

**Marzo 2009
“Año del 50 Aniversario del triunfo de la Revolución Cubana”**

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de las organizaciones, cualquiera que sea la actividad a la que esta se dedique, no puede desligarse de la capacidad del recurso humano que posee, ya que este significa su potencial de respuesta a los cambios que el mundo productivo exige; puede tener una infraestructura y tecnología de punta; pero si esta no cuenta con directivos, técnicos, administrativos y obreros que tengan las habilidades y conocimientos para su aplicación, no podrá responder eficazmente a los retos de las exigencias de los mercados.

Los esquemas actuales de competitividad en las organizaciones exigen detallar en forma cada vez más sistemática el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que los trabajadores deben cumplir respecto a su desempeño.

Crecientemente se viene utilizando la Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias Laborales como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización.

Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las áreas de selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción.

El montaje de la GRH basado en las competencias pasa por la definición de las competencias claves para la organización; su puesta a punto con la participación de los trabajadores, no siempre todos; y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal.

Las experiencias conocidas para documentar esta respuesta se basan en aplicaciones del enfoque conductista de competencia laboral, según el cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores y se convierten en el referente del mejor desempeño.

El primer paso que se sigue en la integración de Modelos de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias es la determinación de las competencias críticas o claves, relacionadas con el buen suceso de la empresa de que se trate.

Algunos expertos consideran que al enfrentar el enfoque de competencias basado en el mejor desempeño (conductista) frente al enfoque basado en las normas de competencia (funcionalista) se están discutiendo dos conceptos diferentes: el primero centra la competencia en la persona en sus cualidades y el segundo en los

requerimientos de la ocupación. Otros, por el contrario, construyen el concepto de competencia a partir de dos grandes grupos: las competencias personales, asociadas con las actitudes y la conducta y, por otro lado, las competencias técnicas asociadas con los conocimientos, habilidades y destrezas puestos en juego en el desempeño laboral.

Los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones de las administraciones del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira. De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización ya sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional (funcionalismo) o, a partir de la definición de las competencias claves (conductismo) requeridas.

Los principales problemas que presenta la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro es que no todos los puestos de trabajo tienen definidos los conocimientos, habilidades y actitudes que deben demostrar los trabajadores para lograr un desempeño eficiente. No todos los trabajadores son capaces de responder con calidad a las exigencias de los clientes. No existe un Sistema de Gestión de Recursos Humanos que integre todos los subsistemas, pues solo se cuenta con subsistemas aislados, ausencia de un manual de procedimientos para guiar la gestión que realizan en los diferentes subsistemas, insuficiente definición de las funciones de los trabajadores en sus puestos de trabajo, insuficiente sistematicidad en los asesoramientos a las sucursales y dispersión de la documentación vinculada con la estrategia del departamento. Todo lo anteriormente expuesto, constituye **la situación problémica**.

Problema Científico de la Investigación: La no existencia de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos sobre la base de competencias laborales en el Banco Popular de Ahorro de la Provincia de Sancti Spiritus; no permite el logro de niveles efectivos de desempeño organizacional e individual.

Objeto de estudio: Proceso de Gestión de Recursos Humanos en el Banco Popular de Ahorro de Sancti Spiritus.

Objetivo General: Diseñar y validar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales para el Banco Popular de Ahorro.

Realizar un estudio teórico acerca de los diferentes modelos y tendencias actuales de la Gestión de Recursos Humanos y Gestión por competencias.

Objetivos Específicos.

- ☐ Desarrollar una concepción para la GRH basada en la gestión por competencias laborales.
- ☐ Determinar las principales insuficiencias que ha tenido el proceso de GRH en la Entidad objeto de estudio.
- ☐ Conformar un procedimiento para el diseño e Implementación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos.
- ☐ Aplicar el procedimiento diseñado.
- ☐ Diseñar y validar a través del procedimiento el Modelo de Gestión por Competencias en la Organización.
- ☐ Realizar una amplia consulta bibliográfica actualizada que permita valorar críticamente diferentes modelos y procedimientos de diseños de puestos y determinación de competencias laborales en función de determinar su ajuste a la organización y desarrollar el marco teórico de la tesis.
- ☐ Contribuir al desarrollo conceptual y metodológico de los enfoques sobre diseño de perfiles ocupacionales y elaboración de matrices de competencia laboral.
- ☐ Elaborar las matrices de competencia laboral y profesiogramas para los cargos seleccionados.
- ☐ Facilitar la ejecución de procesos como la selección y reclutamiento de personal, capacitación y formación, estructuración de la gestión de la seguridad y salud ocupacional, diseño de sistemas evaluativos y de remuneración, enriquecimiento de los contenidos de los puestos y elevación del nivel motivacional de los trabajadores entre otros.
- ☐ Servir como referencia para otros estudios sobre el tema.
- ☐ Facilitar los futuros procesos de homologación y certificación de la competencia laboral en el Sector.

Hipótesis de la Investigación.

Si se diseña y valida un Modelo de Gestión de Recursos Humanos sobre la base de Competencias Laborales en el Banco Popular de Ahorro en Sancti Spiritus, entonces se tributará a la obtención de niveles de rendimiento organizacionales e individuales más efectivos . Un diseño *profesigráfico* de puestos de trabajo flexible, abierto y

coherente, facilita la identificación de las competencias laborales para la elaboración de las matrices de competencia laboral.

Métodos y Técnicas Empleadas.

Los métodos empleados se clasifican en teóricos y empíricos, tales como el histórico lógico, análisis y síntesis, la observación.

Técnicas como la encuesta, la revisión documental, el trabajo grupal y el análisis de datos y hechos económicos, el cuestionario, también se desarrollaron métodos y técnicas de análisis y síntesis y análisis comparativo.

Conceptualización necesaria.

Gestión de Recursos Humanos: Las decisiones y acciones estratégicas, tácticas y operativas dirigidas a dotar a la organización del capital humano necesario para ejecutar su misión y alcanzar su visión (Castellanos, 2002).

Competencias laborales: Son un conjunto de comportamientos observables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo dado, en una situación personal/social determinada. (Meterns, L. 2001)

Conceptualización necesaria.

Gestión de Recursos Humanos: Las decisiones y acciones estratégicas, tácticas y operativas dirigidas a dotar a la organización del capital humano necesario para ejecutar su misión y alcanzar su visión (Castellanos, 2002).

Competencias laborales: Son un conjunto de comportamientos observables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo dado, en una situación personal/social determinada. (Meterns, L. 2001)

La Gestión por competencias es de gran importancia dentro de la SGRH porque implica mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, unido a la posibilidad de un conocimiento superior de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

E. Boyatzis (1982):

“Unas características subyacentes a las personas, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

Aledo (1995):

“conjunto específico de personas de conductas observables y evaluables que pueda ser clasificado de una forma lógica: (categorías de conducta)”.

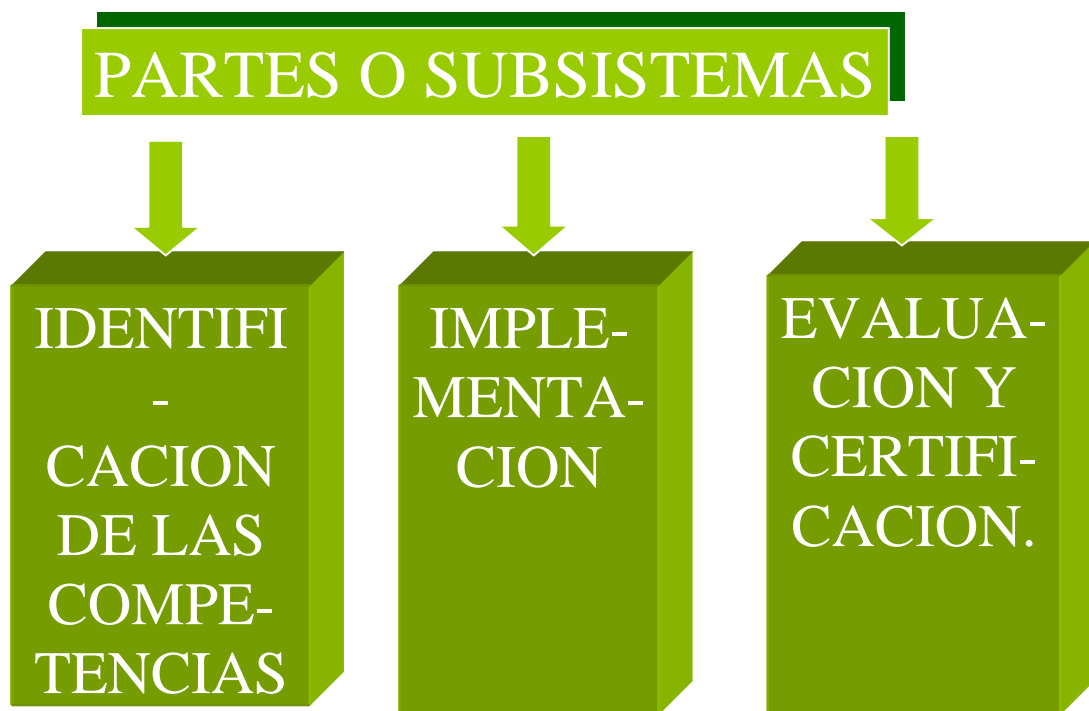
Alex, (1991) y Mertens, (1996): “capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto correspondiente a una actividad o puesto.

CONOCER: “conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una función productiva a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo”.

El desempeño exitoso de los recursos humanos tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada en las competencias, al incluir no solo conocimientos y habilidades para realizar el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer).

Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales)

Saber Hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas), habilidades sociales (para realizarse con los demás en situaciones heterogéneas, trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debes utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones), etc.



FASE PREPARATORIA

- ETAPA 1.Determinación y entrenamiento del personal que realizará el estudio de análisis y diseño de puestos y elaboración de matrices de competencia.
- ETAPA 2.Diagnóstico de la situación actual de los Recursos Humanos acorde al objeto de estudio
- .ETAPA 3.Definición de los objetivos de estudio de análisis y descripción de puestos y la identificación de competencias laborales
- .ETAPA 4.Determinación de los cargos y puestos de trabajo objeto de estudio
- ETAPA 5. Selección de técnicas y métodos para el registro de la información necesaria para el estudio. Diseño y reproducción de los instrumentos a aplicar
- .ETAPA 6.Información a directivos y trabajadores sobre las características, objetivos y particularidades del estudio

FASE DE EJECUCIÓN

- ETAPA 1.Aplicación de métodos, técnicas e instrumentos para la recogida de información.
- ETAPA 2.Procesamiento de la información y comparación de los resultados con los calificadores de cargos o perfiles de funciones.
- ETAPA 3.Definición del formato de los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo. Redacción de la primera versión.
- ETAPA 4.Identificación de las funciones, a partir de la información que ofrecen los profesiogramas. Determinación de las competencias laborales.
- ETAPA 5. Derivación de las unidades de competencia requeridas para cada competencia laboral. Elaboración de las matrices de competencia.

FASE DE IMPLANTACION

- ETAPA 1.Prueba de los profesiogramas y matrices de competencia elaboradas.
- ETAPA 2.Elaboración y presentación de la versión final de los profesiogramas.
- ETAPA 3.Información y discusión de los resultados y aprobación de los profesiogramas elaborados.
- ETAPA 4.Implantación de los profesiogramas de puestos y cargos en la Organización objeto de estudio.
- ETAPA 5. Revisión y actualización de las matrices de competencia si los profesiogramas aprobados tienen cambios con respecto a la primera versión.
- ETAPA 6.Aprobación de las matrices de competencia e implantación.
-

FASE DESEGUIMIENTO.

- Seguimiento de los profesiogramas y matrices de competencia.
- Actualización si existen cambios en la Organización que varíen las funciones de los puestos o cargos.

Diagnóstico

Normas y regulaciones

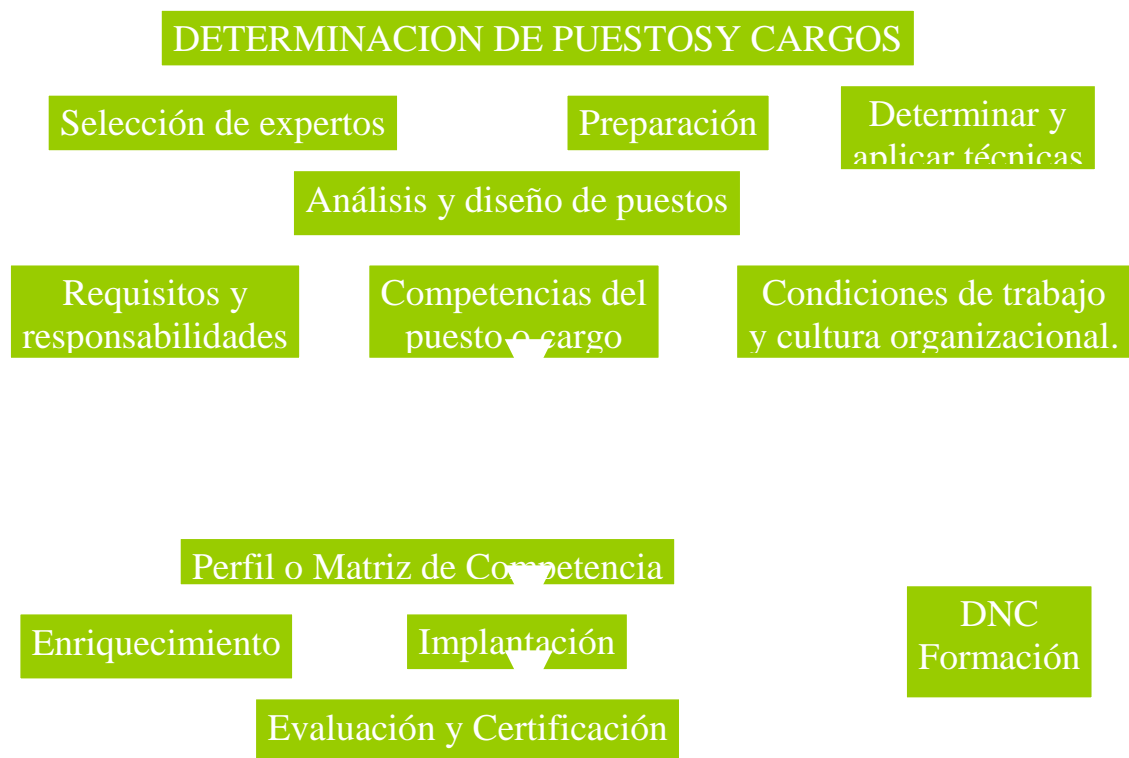
Valores

Análisis diseño y descripción de nuestros

Gestión por competencias

Cultura

Políticas y filosofías.



IDENTIFICACION DE LA ENTIDAD PROFESIOGRAMA.

- I. DENOMINACION DEL PUESTO:
- II. GRUPO SALARIAL:
- III. REGULACION QUE LO APRUEBA:
- IV. CATEGORIA OCUPACIONAL:
- V. MISION:
- VI. FUNCIONES:
- VII. CARACTERISTICAS FISICAS:
- VIII. COMPETENCIAS:
 - a) *Formación exigida*
 - b) *Competencias genéricas.*
- IX. RIESGOS DEL PUESTO:
- X. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE SUBORDINACION Y RELACIONES.

CONCLUSIONES

- 1. La GRH Moderna está caracterizada por las nuevas tendencias que apuntan a una Gestión en función de lograr mejores niveles conductuales y de procesos caracterizados por la Gestión basada en Competencias Laborales.**
- 2. El Modelo diseñado en esta Investigación sigue las tendencias internacionales de conformar los sistemas por procesos, diseñando las formas y vías de interrelación entre ellos y asegurando que según los resultados en su aplicación puedan rediseñar los procesos y adecuarlos a las condiciones concretas de la organización.**
- 3. Se concibió un procedimiento de diseño que integra los niveles tácticos y estratégicos en la concepción de los procesos que conforman el modelo de Gestión, así como los procedimientos independientes de cada proceso los que tributan de manera efectiva al cumplimiento de las políticas de RRHH.**
- 4. Se siguió como estrategia de validación la aplicación del procedimiento de diseño, quedando diseñado el Modelo de Gestión sobre la base de competencias, todo ello tributando al logro de mejores niveles de rendimiento.**

RECOMENDACIONES

- 1. Revisar de manera periódica la aptitud del Instrumento Gerencial diseñado y hacer las correcciones correspondientes según las dificultades encontradas en su aplicación.**
- 2. Evaluar los procesos de manera independiente así como su concepción en función del Modelo de manera Integral.**
- 3. Proponer la discusión del Diseño realizado a todos los niveles del Sector para analizarlo y corregir las desviaciones que se originan de este trabajo.**
- 4. Continuar en la aplicación del modelo y determinar periódicamente fortalezas y debilidades del mismo corrigiendo sus desviaciones.**

BIBLIOGRAFÍA

- Cuesta Santos, A. (1997). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Edición fotocopiada.
- Chavianato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. Edit. Mc Graw Hill. México.
- Davis, K. (1980). *Desarrollo de la Organización*. Ediciones Detusto. SA. España.
- Davis, Keith. (1987). *El comportamiento Humano en el trabajo: Desarrollo Organizacional y Capacitación*. Edit. Mc Graw Hill.
- Davis, K. & Newstrom, W. J. (1985). *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional*. Edición fotocopiada.
- De Mariano, Ricardo. (1997). *Competencias del liderazgo de la organización que aprendelearning Organisation: un estudio sobre la Ley de Parkinson*. Revista Capital Humano No. 102. España. Págs. 12-14.
- Departamento de Extensión Internacional. NAIT. (1999). *Perfilamiento ocupacional: Una herramienta para el desarrollo de los Recursos Humanos*. Canadá. Material fotocopiado.
- Diego, Pablo. (1998). *Situación actual y tendencias de futuro a nivel internacional en Gestión por Competencias*. Revista Capital Humano No 108. Madrid. España.
- Drucker, Peter F. (1993). *Administración para el futuro. Gestión y empresas*. Edición fotocopiada.
- Ducceschi, M. (1982). *Técnicas modernas de dirección personal*. Edic. Ibérico Europea S.A.Madrid. España.
- Ducci, Ma. Angélica. (1996). *El enfoque de Competencia Laboral en la perspectiva internacional*. Editado por CONOCER. México.
- Dunhan, R.B. (1995). *El directivo del futuro*. Edic. Detusto. España.
- ESIB. (1996). *Selección de artículos elaborados por el Centro de Información*. La habana.
- Fernández, G. (1995). *Las competencias aportan claves para identificar hoy al líder del Siglo XXI*. Revista Capital Humano No 81. Madrid. España.
- Fernández, Javier. (2000). *Los campos de acción de acción de la Gestión del Conocimiento*. Revista Capital Humano No. 129. España.
- Fernández Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Edit. Díaz de Santos.S.A. Madrid. España.

- Fernández, S.E. (1996). *Dirección de la Producción. Fundamentos estratégicos*. Edit.Civitas S.A. España.
- Finlayson, J. (1996). *Canadian business perspective on sectorial human resource councils*. Ottawa, CSLS.
- French, W.L. (1993). *Administración de personal, desarrollo de recursos humanos*. Editorial Limusa. México.
- Fournies, Ferdinand S. (1996). *Técnicas de dirección de personal. Cómo instruir para aumentar el rendimiento*. Edit. Libros MIG. S.A. México.
- Gratton, Lynda. [s. a]. *El papel estratégico de los recursos humanos como potenciadores del Cambio*. Edición fotocopiada.
- Gubman, Edward L. [s. a]. *El protagonismo creciente de los recursos humanos*. Edic. fotocopiada
- Hampton y David R. (1982). *Manual de desarrollo de Recursos Humanos*. Editorial Trillas. México.
- Hampton y David R. (1983). *Administración Contemporánea*. Edit. Trillas. México.
- Harper & Lurch. (1992). *Manuales de Recursos Humanos*. La Gaceta de los Negocios. México.
- Hernández Sampieri, Roberto y otros. (1992). *Metodología de la Investigación*. Edit. Mc.Graw Hill Interamericana. México.
- Hernández y Rodríguez, Sergio J. (1986). *Administración de personal et. al*. México. DF:Editorial Iberoamericana.
- Herrero, Jorge (1999). *Cultura y Competencias: El análisis cultural como base para gestionar, desarrollar y retener el talento de la organización*. Revista Capital Humano No. 124. España.
- Ivancevich, J. & Lorenzi, P. (1996). *Gestión, calidad y competitividad*. España.
- Koonts, Harold. [s. a]. *Elementos de Administración*. Edición fotocopiada.
- Kotler, John P. (1990) *El factor Liderazgo*. Ed. Díaz de Santos. Madrid. España.
- Kressler, H.W. (1995). *La Dirección de Personal en la Nueva Europa*. Edic. Deusto.
- Labrado Fernández, M; Cantón Pardín, R. Y Silva, G.(1996). *Misiones y responsabilidades de los puestos de trabajo*. Edición Gestión 2000. SA. Barcelona. 1ra Edición.
- Lanham, E. (1996). *Valuación de puestos*. Edit. Revolucionaria. La Habana.
- Levionosis, M. (1992). *Marketing interno y gestión de los recursos humanos*. Edic. Díaz de Santos. Madrid. España.

- Levy-Leboyer, Claude (1992). *Evaluación del personal: Los métodos a elegir*. Editorial Díaz de Santos. 1ra Ed. En 1990).
- Longo, F. (1997). *La gestión de recursos humanos en los servicios públicos de naturaleza profesional*. Revista Capital Humano. No. 98.España. p.p 52-58.
- López Caballero, A. (1988). *El factor humano en la Empresa.Lecturas y ejercicios: Tareas propias de los puestos de trabajo*. Edit. Gestión 2000.SA. OIT.
- Louart, Pierre. (1994). *Gestión de los Recursos Humanos*. Ediciones Gestión 2000. SA.
- Menocal Hernández, Evelyn. (2000). *Identificación de las Competencias Laborales*. Material fotocopiado.
- Mertens, Leonardo. (1996). *Competencia Laboral. Sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo. Montevideo.OIT. Polfor. Cinterfor.
- Mertens, Leonardo. [s. a.]. *Mejoramiento de la productividad y calidad empresarial. Convertir su empresa en una organización de aprendizaje*. OIT. Ginebra.
- Mertens, Leonardo. [s. a.]. *Competencia Laboral en los servicios de desarrollo empresarial: Enfoques, Metodología y Experiencias*. Lima. Perú.
- Mertens, Leonard. (1998). *La transferibilidad de las nuevas competencias en Empresas Innovadoras*. OIT. México.
- Mertens, Leonardo. [s. a.]. *Estrategias de Productividad, Recursos Humanos y Competencia Laboral*. Copy Righ Consejo de Normalizacion. México.
- Mertens, L. (1998). *La Gestión por Competencia Laboral en Empresa y Formación Profesional*. Edit. OEI. Madrid. España.
- MTSS. (1998). *Decreto Ley No. 187.Delas Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial*.
- MTSS. (1999). *Resolución No. 21.Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores*.
- MTSS. (1999). *Seminario sobre el reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores*. Material fotocopiado.
- Sánchez Gallego, GUILLERMO. (1996). *Aspectos Básicos en la Organización de la Empresa* Selección de artículos realizado por la ESIB. Pp.21-26.
- Sotolongo Sánchez, María y otros. [s. a.]. *Tecnología para el diseño de profesiogramas de cargos y puestos de trabajo*. Material fotocopiado.
- Stanton, Erwin S. (1995). *Sistemas efectivos de solicitada y selección de personal*. Edit. Limusa SA. México.
- Stoner. [s. a.]. *Administración*. 5ta. Edición. Ed. Fotocopiada.
- Suárez Iborra, José M. (1996). *La formación de los recursos humanos como instrumento estratégico en las empresas de servicios*. Edic. fotocopiada.

- Swan, Williams S. (1991). *Cómo escoger el personal adecuado: Un programa para hacer la entrevista eficaz*. Edit. Norma. SA.
- OIT. (1997). *Formación basada en Competencia Laboral: Situación actual y perspectivas*. Recopilación de trabajos presentados en el Seminario Internacional sobre formación basada en Competencia Laboral en México 1997. Montevideo.
- OIT. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral, el desafío de la empresa para: Aprender, Innovar, Competir*. Ed. Arte y Publicidad. SA. México.
- OIT. (1998). *Tareas propias de los puestos de trabajo*. Edit. Gestión 2000 SA.
- Ortiz, J.M. (2000). *La Gestión por Competencia y el Cuadro de Mando Integral*. Revista Capital Humano No.131. España.
- Osorio, M. & Espinosa, J. (1995). *Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos*. Revista Capital Humano No 81. España.
- Pérez Betancourt, Armando y Díaz Llorca Carlos.(1999). *Lo que todo empresario cubano debe conocer*. Edit. Ciencias Sociales. La Habana.
- Poyeras, J. (2000). *Et trabajo en equipo: Una competencia a desarrollar en todas las organizaciones en proceso de cambio*. Revista Capital Humano No. 129. España.
- Revista Capital Humano. (1998). *La experiencia de Indra en el desarrollo de un Development centre*. Revista No. 108. España.
- Reyes Ponce, A. (1996). *El análisis de puestos*. Edit. Limusa. México. 5ta. Ed.
- Rodrigo Garrido, José Luis. [s. a]. *Una experiencia de Gestión de Recursos Humanos en un proceso de fusión*. Edición fotocopiada.
- Stanton, Erwin S. (1995). *Sistemas efectivos de solicitud y elección de personal*. Edit. Limusa. SA. de CV. Grupo Noriega Editores. México.
- Testa, G. [s. a]. *Organización y dirección del personal*. Ed. Deusto. Bilbao. España. Tomo I.
- Transcend Technology. LTD. (1995). *Desarrollo e implementaron de estándares de competencia: Seminario introductorio con el Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral*. México.
- Uriz, Javier. (2000). *La retribución por competencias*. Revista Capital Humano No. 131.España.

- Valladares Anillo, Conrado. (2000). *Consideraciones sobre la elaboración de la Matriz de Competencia Laboral*. Documento fotocopiado.
- Weether, Jr. Y Keith, Davis. (1993). *Administración del personal y Recursos Humanos*. Edit. Mc Graw-Hill. 3ra. Edición. México.
- Zarifian, P. (1996). *A gesta O da e pe la Competencia*. Rio de Janeiro, CIET. Mimeo.
- Zerilli, Andrea. [s. a]. *Valoración del personal*. Edic. Deuste. Bilbao. España. Tomo 5.

Este libro fue distribuido por cortesía de:



Para obtener tu propio acceso a lecturas y libros electrónicos ilimitados GRATIS hoy mismo, visita:

<http://espanol.Free-eBooks.net>

Comparte este libro con todos y cada uno de tus amigos de forma automática, mediante la selección de cualquiera de las opciones de abajo:



Para mostrar tu agradecimiento al autor y ayudar a otros para tener agradables experiencias de lectura y encontrar información valiosa, estaremos muy agradecidos si

["publicas un comentario para este libro aquí"](#)



INFORMACIÓN DE LOS DERECHOS DEL AUTOR

Free-eBooks.net respeta la propiedad intelectual de otros. Cuando los propietarios de los derechos de un libro envían su trabajo a Free-eBooks.net, nos están dando permiso para distribuir dicho material. A menos que se indique lo contrario en este libro, este permiso no se transmite a los demás. Por lo tanto, la redistribución de este libro sin el permiso del propietario de los derechos, puede constituir una infracción a las leyes de propiedad intelectual. Si usted cree que su trabajo se ha utilizado de una manera que constituya una violación a los derechos de autor, por favor, siga nuestras Recomendaciones y Procedimiento de Reclamos de Violación a Derechos de Autor como se ve en nuestras Condiciones de Servicio aquí:

<http://espanol.free-ebooks.net/tos.html>