



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
“Oscar Lucero Moya”
Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial

Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial. Mención Recursos Humanos

Título: Procedimiento para la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias en Almacenes Universales S.A. Aplicación en la Sucursal Holguín

Autor: Ing. Jorge Luis Pupo Sedano

Tutor: Dr. C. Clara Elena Marrero Fornaris

Holguín

2011

*Dedico este trabajo a mi madre, por haberme
mostrado el camino correcto para llegar hasta aquí.
Donde estés, recibe este preciado regalo.*

Agradecimientos:

A Clara, por haber sido la gestora incansable e incondicional de esta investigación

A Reiner y a Magy, por haber encaminado mis ideas

A mis profesores, por los conocimientos que me brindaron durante todos estos años

A mis amigos y conocidos, por estar al tanto de este trabajo

A Dagnerys, por su ayuda profesional y logística

A mi abuela y a mi tía, por su preocupación constante

A mi padre, por sus consejos de seguir siempre adelante

A mis compañeros de trabajo, por su colaboración

A Yadira, por ser mi inspiración, apoyo, ayuda y estar siempre presente

A mi madre, por dedicar su esfuerzo y empeño

para que yo lograra este sueño...

A todos, gracias por su apoyo y por lo que soy.

RESUMEN

Esta investigación en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial, mención de recursos humanos, tiene como objetivo diseñar y aplicar un procedimiento para gestionar la selección, evaluación y formación del capital humano en la Sucursal Holguín de Almacenes Universales S.A. sobre la base competencias laborales. Este procedimiento brinda un referente metodológico que permite sentar las bases fundamentales para gestionar y desarrollar al capital humano en coherencia con sus objetivos estratégicos, proyectándolo hacia las necesidades con que contará la Sucursal a corto, mediano y largo plazo. El procedimiento propuesto permite diagnosticar, definir y documentar el comportamiento de los subsistemas de selección, evaluación y formación en la Sucursal, detectando los principales problemas que atentan contra una mayor efectividad en el resultado final de cada uno, y de los mismos en su conjunto. Se realizó además, la aplicación del procedimiento, en la cual se detectaron problemas en los modelos utilizados para la gestión de estos subsistemas, así como en la preparación de los jefes para llevar a cabo la evaluación del desempeño y el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje. Se propusieron y diseñaron las competencias laborales que sirvieron de base para el perfeccionamiento de la selección, evaluación y formación del capital humano. Para la realización de esta investigación se utilizaron diversos métodos, entre los que se encuentran los teóricos y empíricos, así como técnicas y herramientas de la Ingeniería Industrial y otras especialidades afines.

ABSTRACT

The investigation intends to achieve the Industrial Engineering Master Degree with the purpose of designing and partially apply a procedure for the subsystems of selection, evaluation and formation of the human resources based on working competences in Almacenes Universales SA, Sucursal Holguín (AUSA). The procedure provides a methodological reference as the basis for the management and development of the human capital, in relations to the strategic goals and the needs of the enterprise in the short, medium and long term. It also allows to run a diagnostic, define and document the selection, evaluation and formation of the personnel in AUSA, while detecting the present variables attempting against the effectiveness of each separate subsystem, as well as the three together as a whole. Furthermore, the partial application of the procedure was carried out by emphasizing on the necessary working competences; also by determining the inconveniences of the human capital models used for the management of the referred subsystems, and by training the bosses on how to evaluate the performance and detect the learning needs of their workers. Through out the entire investigation a variety of methods were applied, along with techniques and tools of the Industrial Engineering and other related specialties.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: Marco Teórico - Práctico Referencial de la Investigación.....	6
1.1 La gestión del capital humano.....	7
1.2 La gestión del capital humano sobre la base de competencias.....	8
1.2.1 Dimensiones de las competencias laborales.....	9
1.2.2 Enfoques clásicos y modelos actuales de la gestión del capital humano sobre la base de competencias.....	10
1.3 Selección, evaluación y formación sobre la base de competencias.....	11
1.4 Principales enfoques y teorías existentes sobre la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias.....	15
1.5 La selección, evaluación y formación en la Sucursal Holguín de Almacenes Universales S.A.....	24
1.6 Conclusiones Parciales.....	26
CAPÍTULO II Procedimiento para la Selección, Evaluación y Formación sobre la base de Competencias Laborales.....	27
2.1.1 Fase I: Preparación inicial.....	27
2.1.2 Fase II: Diagnóstico de la selección, evaluación y formación.....	28
2.1.3 Fase III: Diseño e implantación de la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias laborales.....	32
2.1.4 Fase IV Evaluación del impacto integral de la implantación de la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias laborales.....	44
2.2 Conclusiones parciales.....	46
CAPÍTULO III Aplicación de la Selección, Evaluación y Formación sobre la base de Competencias Laborales en Almacenes Universales S.A. Sucursal Holguín..	
3.1 Aplicación del procedimiento general y sus etapas.....	47

3.1.1 Fase I: Preparación inicial.....	47
3.1.2 Fase II: Diagnóstico de la selección, evaluación y formación.....	49
3.1.3 Fase III: Diseño e implantación de la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias laborales.....	55
3.1.4 Fase IV Evaluación del impacto integral de la implantación de la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias laborales.....	63
3.5 Conclusiones parciales.....	67
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES.....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS.....	78

INTRODUCCIÓN

“Los seres humanos son activistas inteligentes de los recursos organizacionales: son elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje, indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuentes de impulsos propios que dinamizan la organización, y no agentes pasivos inertes y estáticos”

Chiavenato (2002)

Las empresas modernas se desarrollan en un entorno altamente cambiante, donde las tecnologías caducan rápidamente y con ellas sus ventajas de ingreso, dejando detrás toda una infraestructura creada para tal efecto, poniendo a las organizaciones en puntos críticos para mantenerse en el mercado. Enfrentar esta situación es un elemento constante del futuro de las empresas, las cuales están obligadas a buscar alternativas para superarse y mantenerse con vida en la competencia internacional, alcanzando niveles superiores de eficiencia, eficacia y calidad en la actividad que desempeñan.

Los empresarios han descubierto la forma de enfrentarse a este mundo cambiante y dinámico, y sin dudas todos coinciden en que para mantenerse a un nivel competitivo en esta vorágine de cambios, se debe contar con el capital humano debidamente capacitado y motivado para afrontar y buscar alternativas inteligentes ante cada situación. Se hace vital comprender la importancia del desarrollo oportuno de este capital sobre la base de competencias laborales (Cuesta Santos, 2000; Delgado Martínez, 2001; Alles, 2002; Zayas Agüero, 2002b; Selva, 2005; Sánchez Rodríguez, 2007; Cabrera Ardanás, 2010), así como los beneficios que puede brindarle a una organización para desarrollarse y adaptarse a los cambios que hoy el mundo empresarial impone. Para ello se hace necesario reclutar y seleccionar debidamente al personal idóneo, una vez que ya se cuenta con él, se debe crear los canales necesarios que motiven a los trabajadores a apropiarse de los conocimientos y habilidades que necesita para realizar su trabajo, y que los mismos lleguen a desarrollar y demostrar estas actitudes. En este proceso tendrá un papel preponderante la evaluación del desempeño sobre la base de competencias, la cual permitirá determinar las necesidades de formación de los trabajadores y encausarlos hacia un desempeño de éxito.

En Cuba, la gestión oportuna del capital humano se ha tratado por diversos autores (Cuesta Santos, 2000; Zayas Agüero, 2002b; Forgas Brioso, 2003; Cuenca Miranda, 2005; Martínez Galindo, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007; Pérez Martínez, 2009), los cuales

señalan que esta es la clave para el éxito empresarial, sin este elemento sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado. Este es el principal reto que hoy se debe afrontar, para ello los directivos y trabajadores deben adoptar una visión integradora, asumiendo que las propuestas metodológicas que se utilicen, deben implantarse en su totalidad para lograr la sinergia funcional del proceso. Una vez logrado esto, lo que resta es dirigir a las personas hacia el impacto deseado y con ello se obtendrán los resultados esperados.

La Sucursal Holguín de Almacenes Universales S.A. posee entre sus fortalezas la formación de sus trabajadores, durante varios años posee una unidad docente de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, mediante la cual se gestiona la capacitación mediante cursos de postgrado, capacitaciones específicas a cuadros, dirigentes y trabajadores en general. Si embargo, hoy existen problemas medulares que atentan directamente contra una gestión exitosa del capital humano, entre ellos se puede mencionar que no existe en su gestión un enfoque sobre la base de competencias laborales que permita que los trabajadores alcancen un estadio superior en su desempeño. Al no centrarse la formación sobre las competencias, no se logra que los trabajadores se apropien completamente de aquellos conocimientos, habilidades y capacidades que necesitan para la realización de sus funciones, las mantengan, las desarrollen y las apliquen. Existen problemas para diagnóstico de las necesidades de aprendizaje de los trabajadores, lo cual está dado por un bajo nivel de compromiso y de conocimientos de los jefes en este sentido. Este modelo no les propicia la información necesaria para realizarlo de forma precisa, lo cual resulta importante, pues de ahí parte el plan de formación, y de no realizarse un buen diagnóstico, las acciones de formación y desarrollo no irán encaminadas hacia las necesidades reales de formación de los trabajadores, sin lograrse el impacto deseado, y sólo se despilfarra dicha acción. No se estimula ni se les da seguimiento a las habilidades y conocimientos adquiridos de forma tal que los mismos logren retenerse, aplicarse y desarrollarse. Además se debe señalar que no se han creado los medios necesarios que permitan hacer del conocimiento empresarial una fortaleza, dado que no existen mecanismos para hacer llegar a los trabajadores la información, y por tanto queda en un grupo reducido de personas o sencillamente se olvida.

La Sucursal no cuenta con las competencias laborales definidas por cargos, de forma tal que permita realizar el reclutamiento y la selección de las personas que realmente se necesitan para desempeñar cada una de las funciones específicas. No se realizan test psicométricos, por lo que no se conoce si la persona que se seleccionará cuenta con las destrezas, habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar dichas funciones, desarrollando su potencial en la organización como se espera.

Esta deficiencia afecta además la evaluación del desempeño, pues impide medir indicadores concretos relacionados con las funciones de cada trabajador, los que deben partir de las competencias laborales de dicho cargo. El modelo de evaluación anual no define de forma concreta las funciones específicas que debe realizar el trabajador, lo cual impide que el mismo comprenda de forma concreta que parte de su trabajo debe mejorar, o en cuales competencias debe perfilar su aprendizaje para elevar la eficiencia de su desempeño. Lo anterior refleja la existencia de una **situación problemática** en la entidad objeto de estudio.

Lo anteriormente señalado refleja la carencia de enfoques y definiciones de la selección evaluación y formación en la Sucursal Holguín que fomente el desarrollo continuo de su CH, lo cual impide un desempeño superior y el logro oportuno de los objetivos empresariales. Esto representa para la entidad un **problema científico** que requiere de una implantación metodológica que propicie la gestión de los subsistemas mencionados con un carácter sistémico y estratégico sobre la base de competencias laborales.

El **objeto** de la investigación se centra en la gestión del capital humano.

El **objetivo general** que se persigue, es el diseño e implantación de un procedimiento para la selección, evaluación y formación, sobre la base de competencias laborales en la Sucursal Holguín de Almacenes Universales S.A. que le permita contar con las personas idóneas y sentar las bases para su desarrollo continuo.

Los **objetivos específicos** que se persiguen en la investigación son los siguientes:

- ✓ Realizar el análisis y revisión documental que permita determinar los principales enfoques, teorías y técnicas que actualmente se utilizan para la selección, evaluación y formación del capital humano sobre la base de competencias, y analizar su importancia en el contexto de la entidad objeto de estudio.

- ✓ Diseñar un procedimiento para la selección, evaluación y formación del capital humano en la Sucursal, sobre la base de competencias laborales, donde se incluyan las principales técnicas y herramientas que se utilizarán para la gestión efectiva de estos subsistemas con un carácter integrador y sistémico.
- ✓ Implantar el procedimiento propuesto con el objetivo de diagnosticar los principales problemas que hoy afectan la selección, evaluación y formación del capital humano en la Sucursal y proponer nuevos enfoques, técnicas y herramientas que permitan perfeccionarlos mediante la utilización de las competencias laborales.

El **campo de acción** lo constituye la selección, evaluación y formación del capital humano sobre la base de competencias laborales en la Sucursal Holguín de Almacenes Universales S.A.

Para la realización de la investigación se cuenta con la **hipótesis** siguiente:

Si se diseña y aplica un procedimiento que incluye las herramientas técnicamente argumentadas, para la selección, evaluación y formación del capital humano sobre la base de competencias laborales, se podrán detectar las deficiencias en estos procesos y su diseño adecuado en la Sucursal AUSA Holguín, lo que sentará las bases para gestionar las personas idóneas y fomentar su desarrollo continuo.

Puede considerarse como **novedad científica** de la investigación los aportes siguientes:

1. En el **orden teórico**, esta relacionado a la adecuada actualización y adaptación sobre bases científicas de enfoques, teorías, modelos y procedimientos de los elementos que conforman el enfoque sobre la base de competencias, lo que permitió diseñar un procedimiento acorde a las necesidades empresariales actuales.
2. En el **orden metodológico**, el mismo contiene su aporte en el diseño de un grupo de indicadores cuantitativos que permite evaluar el cumplimiento práctico de cada fase y etapa propuesta, así como la medición de su impacto económico y sistémico. Por los temas tratados, el procedimiento propuesto, constituye un referente metodológico amplio y general, que por sus características novedosas basadas en la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias laborales, puede ser implantado en cualquier entidad, dotando a las mismas de un procedimiento capaz de revelar y resolver los problemas que pudieran presentarse en este sentido.

3. En el **orden práctico**, la investigación constituye un estadio superior al gestionar y garantizar las competencias laborales que necesita el trabajador para desempeñar sus funciones con un carácter sistémico y proactivo, basado en carencias y debilidades detectadas por el investigador, lo cual resulta novedoso en la concepción actual de la gestión del capital humano.
4. En el **orden social**, la determinación de las competencias laborales implica el compromiso del hombre como ser social, competente en el saber, saber hacer, saber estar, mejorando sus habilidades, destrezas, actitudes, motivaciones y nivel de compromiso, lo cual genera un impacto positivo en su desempeño y en su aporte a la sociedad.

El presente trabajo se estructura en tres capítulos, la introducción que comprende el objetivo general que se persigue, así como los específicos que tributarán a alcanzar el mismo, el objeto y el campo de estudio, así como la hipótesis a verificar. El primer capítulo contiene el marco teórico-práctico-referencial de la investigación, en el cual se analizan conceptos, teorías, enfoques y modelos actuales sobre la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias, así como la necesidad de su implantación práctica en la Sucursal Holguín. En el segundo capítulo se describe el procedimiento que se propone en la investigación, y un tercero en el que se muestran los resultados de su aplicación. Cuenta además con las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos de la investigación, en los cuales se relacionan un grupo de modelos que se diseñaron con vista a la aplicación del procedimiento. Para la realización de la presente investigación se utilizaron métodos teóricos, tales como: el analítico-sintético, inductivo-deductivo, sistémico-estructural, y el histórico-lógico. Se utilizaron otros métodos empíricos de obtención de información tales como: la entrevista, trabajo en grupos, revisión de documentos y observación directa. Se utilizaron métodos científicos como el Método de Expertos o Delphi. Se diseñaron e implantaron las competencias laborales con el objetivo de lograr una mayor eficacia en la selección, evaluación y formación en la Sucursal.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO - PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

“En todo caso, para gestionar de hecho el stock de competencias esenciales de una empresa, los altos directivos deben ser capaces de desagregar las competencias esenciales en sus componentes, hasta llegar a las personas específicas que poseen un talento específicos”

Gary Hamel y C.K. Parlahad 1990

El presente capítulo tiene como finalidad el análisis de las principales concepciones teóricas que sustentan el procedimiento propuesto. Se realizará un análisis de cómo han ido evolucionando los principales enfoques y teorías de la gestión del capital humano (CH) y de cómo se ha convertido en un elemento fundamental en este sentido el diseño de las competencias laborales con el objetivo de determinar si una persona es o no idónea para un determinado puesto de trabajo. Se analizará como se proponen por los diferentes autores las competencias laborales para la selección, evaluación y formación (SEF) de los trabajadores, así como sus principales enfoques y procedimientos existentes. Se realizará un estudio del estado actual de estos subsistemas en la Sucursal Holguín, analizando las principales carencias con que cuentan, sus ventajas y limitaciones. La realización del presente marco teórico referencial se muestra a continuación de forma gráfica para su mayor comprensión.

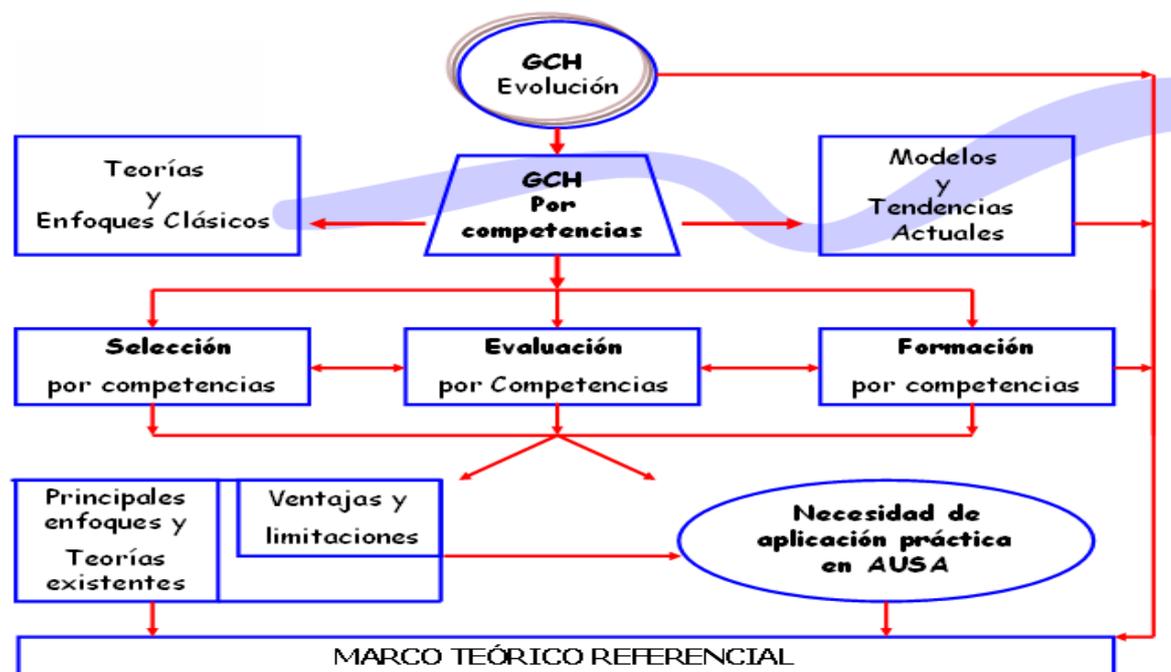


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico-práctico referencial de la investigación

La realización de la presente investigación se centrará en la SEF sobre la base de competencias del CH, estos resultan los subsistemas de mayor importancia por su impacto en la competitividad de la Sucursal, además resultaría una fortaleza en este sentido lograr una integración eficaz de los mismos sobre la base de las competencias laborales. A los efectos de la presente investigación se utilizará el término gestión del capital humano (GCH), por su aplicación actual en la Sucursal objeto de estudio, aunque indistintamente se utilicen los términos de gestión de los recursos humanos o gestión del talento humano al citar a los diferentes autores.

1.1 La gestión del capital humano

Las funciones del CH dentro de las organizaciones han evolucionado de forma trascendental. Tiene sus inicios en los trabajos de Peter Drucker y Douglas Mc Gregor en la década del 50. En sus inicios se abordó el trabajo con el CH como una función administrativa y burocrática, donde el especialista de personal se encargaba de la actualización de nóminas, seguridad social, relaciones con el sindicato, entre otras. Al paso de los años, el mundo empresarial fue ganando en competitividad, y se hizo necesario contar con un personal más competente para poder ocupar un espacio en el mercado. Así surge el término de recursos humanos (RRHH), el cual según Puchol, (1994) es lanzado a finales de los años 70 y principios de los años 80 por autores norteamericanos. La adopción de este nuevo enfoque fue la reacción ante los resultados y las políticas en esta esfera del management japonés. Posteriormente con aparición de nuevos modelos, continuó desarrollándose el término, los cuales incluían nuevas concepciones y funciones acerca de la gestión de los recursos humanos (GRH). El modelo de GRH de Chiavenato (1988), constituye un sistema que consta de cinco subsistemas independientes: el de alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de los recursos humanos (RRHH).

El modelo CIDEC consta de una serie de actividades que ubicadas en un círculo, simbolizan la integración de las mismas. Este modelo está orientado a la obtención de resultados desde una perspectiva estratégica. El modelo de Harper y Lynch (1992) parte de la optimización de los RRHH a partir de la realización de un conjunto de actividades claves que materializan la GRH. Este es un modelo que se caracteriza por ser altamente descriptivo. Se considera reconocido el modelo de GRH elaborado por Werther & Davis

donde aparecen todas las actividades definidas a través de los objetivos organizacionales en una estrecha interrelación.

El Mapa de Beer y colaboradores, se modificó al añadir expresamente la auditoría de GRH centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feedback al sistema de GRH (Cuesta Santos, 1999). La superioridad funcional de este modelo se halla en su consideración de la dirección estratégica y filosofía gerencial, como rectoras del sistema GRH en el peso conferido a los factores de situación y en particular a la tecnología de las tareas, al igual que en su atención a las interacciones con el entorno.

Se deberá garantizar que la organización sea más eficiente y eficaz, mediante la gestión de las potencialidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, motivación, delegación y coherencia de objetivos. Para muchos autores garantizando estos elementos se estará gestionando el CH (Viloria Martínez, 2003).

1.2 La gestión del capital humano sobre la base de competencias

El concepto de competencia ha sido abordado desde diferentes posiciones, pero no pocos han sido los autores que convergen en la década del 60 que se trata de aptitud para el desempeño, aunque hay lógicamente otros aspectos en los que divergen. Por ejemplo, en 1996, Ibarra, Kobinger, Gonczl y Hager, entre otros, la definen sobre la base de una posición conductual, toda vez que reconocen que las competencias se dan como una manifestación observable, útil para la comparación de comportamientos. Algunos autores convergen en el concepto de competencia (Del Pinto Martínez, 1997) cuando declaran que es una capacidad donde interactúan aptitudes y actitudes, donde el individuo alcanza un saber hacer eficaz en su desempeño profesional y social.

Según Le Boterf (1997) la competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el **saber actuar**, que es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas, el **querer actuar**, que alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto y el **poder actuar**, que en muchas ocasiones la persona sabe como actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones legales, normativas y políticas no existen para que las pueda efectuar. Otros autores opinan que se hace necesario analizar una cuarta dimensión de las competencias por la

importancia que la misma ha adquirido en la última década; **saber estar**, y es el conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional o social, como la cultura y las normas. En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta los valores, creencias y actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

El enfoque de competencias se caracteriza por su elevado potencial, su desarrollo dibuja un panorama brillante y alentador de cara a las posibilidades de mejora personal y profesional de los individuos. Es considerado superior al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización. Sin embargo, han existido factores que impiden precisamente extraer todo lo que de sí puede dar este enfoque de gestión. Estos problemas son de carácter tanto teórico o conceptual, como práctico o metodológico. Entre los más frecuentes destaca la confusión terminológica, o sea a un mismo componente se le denomina de distintas formas, o en el caso de que a distintos componentes se les asigna una misma etiqueta. Tal es el caso de las actitudes, habilidades, rasgos, que son habitualmente empleados como etiquetas intercambiables cuando, en realidad, se están refiriendo a aspectos distintos de las personas. Empleo inadecuado de los métodos, técnicas o herramientas disponibles pues no siempre se conocen las posibilidades, características o limitaciones de los diferentes métodos y técnicas, ni siempre se aplican en las condiciones idóneas.

Diversos son los autores que han llegado a una definición de lo que consideran la gestión sobre la base de competencias (Cruz, 2000; Perrenoud, 2000; Le Boterf, 1997; Cuesta Santos, 2000; Marrero Fornaris, 2002; Alcántara, 2005; Cuenca Miranda, 2005; Fernández Romay, 2005; Sotolongo Sánchez, 2005; Martínez Galindo, 2006; Morales Cartaya, 2006; Zayas Agüero, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007).

1.2.1 Dimensiones de las competencias laborales

Las dimensiones de las competencias laborales han sido denominadas de diversas formas por los autores (Delgado Martínez, 2001), plantean que existen tres grupos: las competencias organizacionales, que suponen un rasgo diferencial en el mercado; las competencias corporativas, que debe poseer todo el personal; las competencias técnicas (Angulo González, 2002), opina que se referirán a los comportamientos precisos en cada

unidad funcional; las competencias de rol, que comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes; las competencias de posición, que corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específico. (Morales Cartaya, 2006) utiliza los términos de competencias organizacionales, las corporativas, las de rol y posición, y las técnicas. Para la realización de esta investigación se utilizará como terminología las **competencias organizacionales**, aquellas que suponen un rasgo diferencial en el mercado; las **competencias de procesos**, se referirán a los comportamientos precisos en cada proceso definido en la organización; y las competencias específicas serán aquellas que estén contextualizadas en el puestos de trabajo, estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta, Valle Leon (2006).

1.2.2 Enfoques clásicos y modelos actuales de la gestión del capital humano sobre la base de competencias

Ha existido una evolución en los enfoques y teorías clásicas acerca de la gestión sobre la base de competencias, McClelland (1973) plantea que lo esencial en la implantación de un modelo de este tipo es el concepto de competencia y su estrecha relación con el trabajo, responde a la situación actual del mundo laboral, caracterizado por un alto nivel de cambio, cuyas exigencias son mayores que las habilidades que puedan existir en una organización de forma individual, situación que aumentará en el futuro. El concepto de competencia para la psicología, responde a la concepción de la psicología cognitiva y del constructivismo, que concibe una mayor fluidez en la estructura del intelecto, en el procesamiento de la información y en la adaptabilidad del ser humano.

El modelo **conductista** que consiste en identificar las capacidades de fondo que conlleva a desempeños superiores se aplica a los niveles directivos, y se circunscriben a las capacidades ante circunstancias no predefinidas, para lo cual es necesario tener capacidad analítica de toma de decisiones. No se deriva de los procesos de la organización, sino del análisis de las capacidades de las personas, de cómo plantea los objetivos, toma de decisiones, identifica situaciones, y asume riesgos. El modelo **funcionalista** establece desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, se usa a nivel operativo y se circunscribe a los aspectos técnicos, es la plataforma de los desempeños mínimos esperados. Los elementos en los que se basa son: aspectos

técnicos del producto, la observación de la ejecución y los conocimientos asociados requeridos. El modelo **constructivista** construye las competencias a partir del análisis y el proceso de solución de problemas y las disfunciones que se presentan en la organización. Las competencias están ligadas a los procesos en la organización, y lo que interesa es identificar las que emergen y potencian los procesos de mejora, es decir, se construyen sobre la marcha (Mertens, 1999).

Otros autores opinan que es una característica subyacente de una persona la cual puede ser un motivo, un rasgo, una habilidad, un aspecto de su imagen personal o de su rol social o un cuerpo de conocimientos el cual, él o ella usa (Boyatzis, 1982). Esta definición muestra a la competencia como una mezcla de varios aspectos (motivación, rasgos personales, habilidades y conocimientos), pero solamente se aprecia la forma en que la persona se comporta. Dicho de otro modo, se debe ver a la persona actuando, desempeñándose, haciendo, relacionándose y así visualizar su competencia. Según Le Boterf (1997), las competencias no son ellas mismas recursos en la forma de saber actuar, saber hacer o actitudes, sino que movilizan, integran y orquestan tales recursos. Esa movilización sólo es pertinente en una situación, y cada una de ellas es singular. Perrenoud (2000), analiza las competencias como la capacidad de movilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar un tipo de situación.

Martínez De Sousa (2001), es del criterio que una vez delineado el modelo a seguir, se implanta la gestión sobre la base de competencias que nace para los nuevos tiempos como una forma de enfrentarse con el mundo actual, posibilitando la formación del capital intelectual de una empresa o institución. Según la Resolución 21/99 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social establece en su artículo número 3: las competencias laborales como un conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado funcionamiento de sus funciones. Según la NC ISO 9001-2001 las competencias son un conjunto de comportamientos observables, relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo u organización dada, en una situación personal o social determinada.

Una vez analizados estos elementos, se determinan las posibilidades que brinda el enfoque sobre la base de competencia para la GCH, es por ello que es necesario emplearlo para la gestión de cada subsistema, fundamentalmente para la SEF.

1.3 Selección, evaluación y formación sobre la base de competencias

Diversas son las investigaciones que han girado alrededor de las competencias laborales, las cuales han dado su mayor aporte en la aplicación de las competencias en tres subsistemas fundamentales: selección del personal (Zayas Agüero, 2002b), formación (Marrero Fornaris, 2002) y evaluación del desempeño (Sánchez Augier, 2007), no obstante se debe señalar que se han aplicado de forma independiente sin tenerse en cuenta los elementos que interrelacionan dichos subsistemas.

El proceso de selección de personal tiene la responsabilidad de identificar al candidato que mejor se ajuste a las necesidades específicas del puesto y de la organización. Debe ser asumido por las empresas como un proceso clave de la GRH. Para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio este proceso debe estar estrechamente vinculado a la gestión sobre la base de competencias, herramienta estratégica indispensable que se encarga de impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales (Ceruto Cordovés y Rosete Suárez, 2006). En efecto, el primer ejemplo de una técnica institucionalizada conocida, fueron los ejercicios de competencia para la admisión a las oficinas públicas, a los que podían acceder los ciudadanos del sexo masculino de buena crianza que disfrutaban de la más alta estimación.

Resulta vital en el proceso de selección sobre la base de competencias la elaboración de los perfiles. Este es un documento activo que tiene un carácter legal. Es el resultado de la actividad clave de GRH denominada análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo. Incluye requisitos físicos y de personalidad, así como las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. También considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima) y determinada cultura organizacional. Tiene como centro la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a: ¿qué se hace?, ¿cómo se hace? y ¿para qué lo hace? Exige previa formación de expertos en la gestión sobre la base de competencias (Ceruto Cordovés y Rosete Suárez, 2006). Es el documento que contiene la descripción de las competencias

laborales inherentes a una ocupación o cargo, las cuales a su vez, están subdivididas en unidades de competencias, presentadas de manera jerárquica y lógica (Sánchez Rodríguez, 2007). Seleccionar un nuevo miembro del equipo es una inversión, y a la vez, un riesgo importante; tanto para la organización como para el candidato. Fallar en la contratación, puede llevar a efectos tan indeseables como: aumento de costos, baja del clima laboral, impactos negativos en la productividad y del servicio al cliente entre otros. La descripción de puestos o roles sobre la base de competencias es la base de una buena selección. Esto permite también valorar el puesto a partir de competencias, lo que da una consistencia a la oferta económica para quien ocupará el puesto. Por estas razones, este subsistema está evolucionando desde una acción netamente administrativa del área de GCH, de un servicio interno y reactivo, a convertirse en un componente estratégico y proactivo, el cual permite atraer e incorporar a aquel talento que la organización necesita.

Tradicionalmente, los procesos de reclutamiento y selección tenían como función principal atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios para cubrir las posiciones vacantes en una organización. Sin embargo, al momento de introducir la variable competencia cambia la visión de los procesos de reclutamiento y selección, ya que la dirección no sólo es la de buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo o de alentar a los postulantes para que pertenezcan a la organización, sino el captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo, pero también que se ajuste a la organización en su conjunto. Por ello, han pasado a un segundo plano factores tradicionales tales como la edad y el sexo.

Es necesario analizar dentro de la selección el proceso de reclutamiento de los candidatos. Este paso resulta fundamental, pues su realización eficaz permitirá contar con la mayor cantidad de candidatos idóneos para la selección. Entre las principales fuentes de reclutamiento con que se cuenta están la propia organización, otras organizaciones, agencias de empleo, reserva de la dirección del trabajo, instituciones educacionales, archivos de personal, referencias, presentación personal, internet. Los medios de divulgación o diseminación de dichos reclutamientos serán la utilización de la prensa escrita, revistas, radio, televisión, murales, volantes, reuniones, internet. Se debe prestar gran atención a la fuente y medio de reclutamiento a utilizar pues de esto dependerá el éxito del mismo.

De igual forma resulta importante la elaboración de las convocatorias, las cuales deben poseer la información necesaria que oriente a los candidatos en aspectos relacionados con la denominación del cargo, requisitos, salario, condiciones de trabajo, documentos a presentar, fecha día y hora de la convocatoria, orientación sobre las atribuciones de la organización. Durante la selección se indagará en temas relacionados con resultados del desempeño en su ocupación anterior, reconocimientos, premios o sanciones recibidas, potencialidades y limitaciones para el nuevo cargo, cualidades positivas y negativas, necesidades, motivaciones, intereses, conducta social, entre otros.

La selección del personal en Cuba tiene su basamento legal en la Ley 49/1984: Código del trabajo, la Resolución 8/2005: Reglamento General Sobre Relaciones Laborales y la Resolución 28/2006: Calificadores de Perfil Amplio e Idoneidad Demostrada. Entre los principales avances logrados está el establecimiento de las fuentes de empleo, los principios de selección, se regulan acciones de nepotismo, se establecen los períodos a prueba y criterios de escalafón para la selección interna. Presenta entre sus limitaciones que no establecen modos de proceder para el desarrollo de la selección, contiene postulados muy generales y no profundizan lo suficiente en las competencias laborales. En el decreto 281: Reglamento para la implantación del perfeccionamiento empresarial (artículos 315-324), establece los principales actores de la selección (dirección y sindicato), prioriza las fuentes internas, se establece un método de selección, se conceptualiza y regula el período a prueba. En las NC 3001:2007 Sistema de Gestión Integrado del CH, se establece la selección e integración como uno de los subsistemas claves que deben ser gestionados sobre la base de competencias. Se establecen los requisitos para la selección e integración.

Otro aspecto importante a tener en cuenta en este marco es la **evaluación** sobre la base de competencias. Este un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales (Gordillo Vielma, 2004).

Algunas empresas en el pasado realizaban este proceso enfocándose en el hecho de evaluar si los colaboradores cumplían con las políticas vigentes y era de una sola vía: jefe-subalterno. La evaluación del desempeño sobre la base de competencia, introduce el elemento retroalimentación, ya que utiliza la **evaluación de 360 grados**. Este método

consiste en la aplicación de un cuestionario confidencial a todas las personas relacionadas con el evaluado, ya sean internas: superiores, compañeros, subordinados, o externas: proveedores o clientes. Dicho cuestionario procura obtener información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa, Alles (2002). En este proceso de evaluación del desempeño sobre la base de competencias también se utilizan parámetros de calidad, rendimiento de productividad y eficiencia establecida por la empresa en relación a las competencias establecidas. Todo ello contribuye a elevar el nivel de productividad planteado por la organización. El elemento competencia, tiene la ventaja de detectar aspectos que pueden ser corregidos rápidamente y de manera precoz, ya que existe una comunicación abierta para ello. Es importante resaltar que los parámetros establecidos en esta evaluación sobre la base de competencia deben ser medibles y observables para que sean objetivos.

Por último se debe analizar la **formación**, la cual se ha considerado que su función básica es planear y ejecutar programas de capacitación, muchas veces divorciados del potencial del colaborador o no relacionados con los planes estratégicos del negocio. Sin embargo, desde la perspectiva de la gestión sobre la base de competencias cambia esta visión, ya que la empresa determina planes a corto, mediano y largo plazo para reducir las brechas de los colaboradores en funciones entre lo ideal y lo real, parte de los resultados de las evaluaciones de competencias y del desempeño, diseña planes de capacitación individuales de acuerdo con las necesidades reales del colaborador y define planes de capacitación para el desarrollo de las competencias potenciales. En todo momento lo que se procura es que los miembros de la organización, adquieran y mejoren las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito.

Es importante señalar, que la formación sobre la base de competencias conlleva tres aspectos importantes: control eficaz, la determinación de herramientas para desarrollar las competencias necesarias y una evaluación en el puesto de trabajo, donde se medirá la efectividad de lo aprendido. La generación de competencias a partir de los programas formativos exige a éstos la iniciación de cambios en sus estrategias pedagógicas, en sus enfoques curriculares y en el papel tradicional asignado a docentes y alumnos. Se requiere la utilización de una amplia variedad de materiales de aprendizaje combinada con la orientación hacia la solución de problemas más que la repetición de contenidos.

1.4 Principales enfoques y teorías existentes sobre la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias

La selección de personas data de la comunidad primitiva, en este entonces el criterio de división se basaba en el sexo, edad y características físicas. Hipócrates (460-370ac) comienza a tener en cuenta el temperamento: colérico y flemático. Platón (428-327ac) asume el criterio de división por los individuos dotados de razón superior (dirigentes), dotados de coraje (guerreros), dotados de otras habilidades específicas (artesanos labradores, comerciantes). Francis Galton (1822-1911) creó técnicas de medición utilizando la estadística y Keen Kastell (1890) propone el primer test mental para la inteligencia. En 1911 a raíz de accidentes en los tranvías, Munsterbeg introduce la selección en este ámbito laboral, extendiéndose a otros oficios rápidamente. Se elaboran test para la selección en la segunda guerra mundial, donde participan alrededor de 200 psicólogos. Kart Pearson propone el coeficiente r^2 , Spearman (1863-1945) propone el coeficiente de correlación para variables cualitativas y desarrolla el análisis factorial, Cronbach en los estudios de fiabilidad de test, Wald coeficiente de validez de los test.

Flanagan (1954), da una apertura a la entrevista sobre la base de competencias, donde introduce el nuevo concepto de entrevista que es la técnica de incidentes críticos la cual ayuda a identificar las competencias del candidato a evaluar, pero aún obvia elementos fundamentales a tener en cuenta para una selección eficaz.

David C. McClelland, un eminente catedrático de psicología de la Universidad de Harvard, fue requerido durante los años 60 por el Departamento de Estado Norteamericano para tras su interesante análisis y aportación al estudio de las motivaciones, llevar a cabo un sistema con el fin de mejorar la selección del personal diplomático. Pero los resultados obtenidos no fueron ni mucho menos satisfactorios, pues demostró que los test de aptitud y los conocimientos junto con los títulos no valen para predecir el éxito laboral. Posteriormente surgió la selección sobre la base de competencias y grafología, la cual planteaba que los conocimientos y las habilidades de un candidato, cualidades adquiridas con la experiencia y el tiempo, pueden conocerse e indagarse del mismo a través de su currículum y confirmarse en la entrevista personalizada, donde mediante un escrito de su puño y letra, él mismo se autorretrata. Este modelo posee como limitación que se necesita de apoyo

psicológico para poder determinar eficazmente las competencias del candidato, lo cual inducía un gran nivel de subjetividad a los resultados.

Tobon (1996), presenta un modelo sobre selección de personal, en el cual propone que aquellos procesos que tengan en cuenta como criterio de decisión la cultura organizacional de la empresa estarán asegurando en buena medida la motivación de los nuevos empleados. Carreño y Correa (2004), realizaron un estado del arte sobre selección del personal sobre la base de competencias laborales mediante la recolección de datos en cuatro ciudades diferentes (Bogotá, Barranquilla, Barrancabermeja, Bucaramanga). En consecuencia esta indagación manifestó que los aportes históricos se encuentran en un proceso de construcción, poca claridad de definición del concepto, variables como motivación, habilidades, aptitudes que establecen un perfil sobre la base de competencias y un uso innecesario o inapropiado de la temática. Bueno (2006) implantó el modelo de competencias a Colombia Telecomunicaciones S.A. en el nivel de analistas relacionados con el área servicio al cliente, el cual es sustentado en el desarrollo de las fases de recopilación de la información y diagnóstico inicial, identificación del modelo de competencias en el que se desarrolla la metodología de panel de expertos y la entrevista de incidentes. Sifuentes (2008), en su enfoque de selección sobre la base de competencias establece los principios, ventajas y limitaciones del reclutamiento interno, externo y mixto estableciendo un importante grupo de parámetros a tener en cuenta para la utilización oportuna de cada uno de estos métodos.

Cuesta Santos (2000), propone una serie de métodos para la selección con un enfoque de competencias expresando de forma clara que nunca deben faltar la entrevista y las pruebas profesionales como herramientas básicas para la selección. Los test psicométricos es un método muy efectivo divididos en pruebas de actitud (verbales, numéricas, espaciales, mecánicas). La dinámica de grupo permite discusión libre sobre un tema por varios candidatos en presencia de observadores. Después, atendiendo a los parámetros utilizados para desarrollar las observaciones, los evaluadores se pronuncian respecto a la selección. Las pruebas profesionales, consisten en ejercicios de campo con fines de verificación en la práctica sobre las aptitudes y actitudes en el desempeño. Se constituyen en una de las técnicas de mayor efectividad, aunque su mayor uso se relaciona con el desempeño manual y no el intelectual. Las pruebas físicas, permiten conocer si el candidato está apto

física y psicológicamente para el cargo que se le propone. Las entrevistas de selección en sus distintas fases y tipos suelen clasificarse en dirigida, libre, de profundidad y de tensión. Es la técnica que se considera más importante para caracterizar a los candidatos.

El assessment center es un método muy eficaz pues integra un grupo de técnicas que arrojan un resultado integrador del candidato, se centra en la aplicación de ejercicios de simulación centrados en el comportamiento, realización de entrevistas, uso de pruebas psicométricas y uso de escalas de calificación estandarizada. Ceruto Cordovés y Rosete Suárez (2006) introduce a la selección la lógica difusa, con el objetivo de buscar un modelo de selección de personal en condiciones de incertidumbre, que permita minimizar los riesgos derivados de la realización de tareas por personal inadecuado.

Estos modelos han ido perfeccionando sus métodos y herramientas para gestionar a las personas que formarán parte de una organización, llegando hasta la utilización de las competencias laborales y perfilándolas hacia un fin estratégico. Se puede afirmar que la principal limitación que poseen algunos de ellos es que sólo tienen en cuenta el reclutamiento y la selección de candidatos, sin llegar a una integración de otros subsistemas que desde un enfoque de competencias se lograría un efecto sinérgico más enriquecido para una gestión eficaz del CH.

Autores proponen un grupo de modelos para la selección del personal (Stanton 1989; Puchol 1994; Cowling y James 1997; Zayas Agüero 2000), sin embargo se considera que algunos de ellos presentan limitaciones, entre ellas se pueden mencionar que no todos establecen el control, no reconocen la acción de reclutamiento o la separan de la selección, no todos establecen los profesiogramas y matrices de competencia como punto de partida, no profundizan lo suficiente desde el punto de vista metodológico, no desarrollan las etapas de preparación, algunos establecen un orden rígido para los pasos. (Chiavenato, 1993; Puchol, 1994; Cowling y James 1997; Del Pino Martínez, 1997; Cuesta Santos, 2000; Zayas Agüero, 2002b; Ceruto Cordovés y Rosete Suárez, 2006; Alles, 2006b; Morales Cartaya, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007).

La evaluación del desempeño también ha contado con enfoques y teorías que han evolucionado la forma de evaluar a los trabajadores. Primeramente la **evaluación tradicional** a lo largo de la historia se ha basado en la medición de conocimientos o competencias metodológicas, pero sólo en contados casos se medían las competencias

prácticas. La **evaluación de competencias conductuales** tiene para las empresas una importancia vital, pero sin embargo ninguna evalúa estas conductas, y la mayor parte de las evaluaciones se componen de aplicación de instrumentos que miden exclusivamente conocimientos, o sea, sólo se aplica la evaluación tradicional: aquella que mide conocimientos (80%) y habilidades (20%), y por tanto se convierten en procesos de evaluación que dan la espalda a lo que le interesa conocer de las personas a la empresa.

La evaluación sobre la base de competencias, va dirigida precisamente a evaluar la competencia en sí. Esto se debe a que la empresa necesita conocer qué trabajador está contratando y saber cuál es el nivel en que poseen las competencias laborales que requiere su cargo. El objetivo de evaluar las competencias laborales es sacar una especie de fotografía de la situación laboral de los trabajadores, referida al nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo. No se aplica durante los procesos de enseñanza-aprendizaje que experimenta una persona, sino que se usa en sus procesos laborales. El concepto moderno de evaluación de competencias, se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar al personal, sino durante las actividades laborales de los trabajadores y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, con el objetivo de saber en qué medida este ha favorecido el desarrollo de la empresa.

Existe además otro enfoque en este sentido, la evaluación sobre la base de competencias 360 grados donde lleva este tipo de evaluación a nivel organizacional y el de la evaluación de competencias previas, o modelo de evaluación PLAR, Prior Learning Assessment Recognition (Reconocimiento de Competencias Relevantes. Originalmente). El PLAR ha sido diseñado para que la persona certifique sus competencias ante un organismo autorizado. Así, con la certificación de un oficio, la persona puede emplearse en su rubro. Este modelo tiene como desventaja que pasa por el diseño de un gran número de perfiles ocupacionales, reconocidos y aceptados por las diversas organizaciones empresariales y gubernamentales, situación que en la actualidad no se aplica en Latinoamérica. Estos modelos presentan como deficiencia que se enfocan solamente en la evaluación sin llegar a integrar otros subsistemas.

En la actualidad son diversos los métodos propuestos (Cuesta Santos, 2000) para la evaluación sobre la base de competencias. Los métodos relacionados con indicadores

tangibles se vinculan a la observación directa permitiendo los registros contables (cantidad de producción, calidad de la producción, ausentismo) y los métodos relacionados con indicadores intangibles los cuales cobrarán mayor auge en tanto las tareas a evaluar vayan dejando de ser sencillas y se acuda a la polivalencia y al trabajo en equipos. Son diversos los métodos intangibles de evaluación sobre la base de competencias entre ellos está el de escalas gráficas, donde el evaluador deberá decidir en qué grado (utilizando una gráfica de valores) el empleado cumple con esos indicadores o dimensiones. El método de incidentes críticos consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador de aquellos comportamientos (incidentes) del empleado que conducen a situaciones positivas o a la consecución de los objetivos deseados. El método de la elección forzosa consiste en la presentación de una serie de frases que describen el desempeño de los empleados, presentados preferiblemente en pares, de tal forma que el evaluador escoja aquella que mejor ajuste al empleado. El método de las comparaciones pareadas consiste en la comparación de cada empleado con todos los demás, se comparan de dos en dos, eligiéndose al empleado más eficiente de cada par, con respecto al método anterior introduce una lógica en el proceder que propicia mayor objetividad y sistemática en el análisis. El método de la investigación de campo se realiza en base a entrevistas mantenidas entre el empleado y su superior, haciéndose más efectivo con recurrencias periódicas a la observación de terreno o campo por parte de este último. En el método de la autoevaluación es la propia persona la que se evalúa a sí misma, atendiendo a indicadores o parámetros preestablecidos para posibilitar posteriores comparaciones en su evaluación final. El método de la evaluación por objetivos, se basa en el establecimiento previo de los objetivos a cumplir, se proponen los objetivos, los períodos de cumplimiento de los mismos y las fechas para la revisión de la consecución de los objetivos propuestos.

La combinación de pruebas psicométricas con ejercicios situacionales, así como la posibilidad de triangular fuentes en el acto de la evaluación, entre otras características, le da una especial validez. Asimismo, la evaluación potencial de competencias constituye un propósito que pone en el centro del interés el desarrollo del sujeto, en armonía con el trabajo y la organización a la que pertenece, se enfoca en la noción del evaluación potencial y ofrece pautas basadas en la experiencia del autor para la implantación de un

programa de evaluación del potencial desde la metodología del Assessment Center, Cabrera Ardanás (2010).

Para una evaluación eficaz es necesario evitar que entren en juego posibles recelos, simpatías y antipatías, así como la propia falibilidad humana. El efecto de halo, hace referencia a la tendencia humana a establecer valoraciones globales sobre una persona en base a un solo rasgo o característica, por ejemplo, si una persona cae bien por su marcada sociabilidad, se puede tender a sobrevalorar su actuación positiva en general. La tendencia central, se refiere a la tendencia que presentan algunas personas a emitir calificaciones medias y rara vez extremas, por ejemplo, si la escala del indicador liderazgo fuera de uno a diez, se tendería a puntuar un cinco. La polaridad, trata de la tendencia a emitir calificaciones polares o extremas, por ejemplo, si la puntuación de la escala del indicador fuera de uno a diez, se marcaría el uno o el dos, o por el contrario, el nueve o el diez. La proyección, tendencia a proyectar aspectos positivos de uno mismo en la persona evaluada con la que uno se identifica, o a proyectar aspectos negativos de uno en la persona con la cual no se identifica o se rechaza. El efecto recencia, consiste en la tendencia a recordar mejor aquello que acaba de ocurrir, olvidando o quedando relegado lo anterior. El efecto primacía, hace referencia a que se recuerde mejor aquello que ha sucedido en primer lugar, está relacionado con la fuerte latencia de las primeras impresiones, positivas o negativas (Levy Leboyer, 1997; Cuesta Santos, 2000; Gordillo Vielma, 2004; Alcántara, 2005; Selva, 2005; Alles, 2006; Zayas Agüero, 2006; Martínez Galindo, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007; Cabrera Ardanás, 2010).

La utilización de las competencias laborales en la formación, destacan la necesidad de asumir la **formación con un enfoque de mejora**, que implica el perfeccionamiento o mejoramiento constante de este proceso, por la importancia que posee en la actualidad y el futuro que se avecina. Marrero Fornaris (2002), trata otro enfoque mediante una tecnología integral para la **formación permanente** en instalaciones hoteleras, la que integra un modelo teórico que se sustenta para su implantación en un procedimiento general, con los objetivos específicos correspondientes, permitiendo la planeación, organización y evaluación de la formación a partir de una concepción integral del proceso formativo concebido como inversión y no costo.

Se ha tratado con bastante fuerza por los autores el enfoque de **la organización que aprende** o Learning Organization (Senge, 1990; Boyett, 1999; Cuesta Santos, 2000; Marrero Fornaris, 2002; Sánchez Rodríguez, 2003). Se plantea que el conocimiento organizacional es algo más que la simple suma de lo que saben los individuos de la organización. El factor clave no es solo el qué y cómo aprenden la mayoría de los individuos, sino el nivel de eficacia de la transmisión de lo que saben al conjunto de la organización (Senge, 1990; Boyett, 1999; Cuesta Santos, 2000; Marrero Fornaris, 2002). De ahí que en la gestión del proceso formativo hay que tener en cuenta la formación organizacional, además de la formación individual a todos los niveles.

El modelo que propone Restrepo (1995), propone una integración de los subsistemas de selección y evaluación en su investigación sobre la construcción de un instrumento de medición objetiva para cargos a nivel directivo y ejecutivo. El estudio consistió en el análisis de las diferentes problemáticas interdisciplinarias, éticas y sociales que se presentan actualmente al interior de los procesos de selección en las empresas, pero no trata en su estudio la formación ni hace énfasis en las competencias.

Otro importante enfoque de la formación es el que se basa en las **competencias**, el cual enfoca los problemas que abordarán los profesionales como eje para el diseño. Se caracteriza por utilizar recursos que simulan la vida real, y ofrecer una gran variedad de estos para que los trabajadores que se forman analicen y resuelvan problemas, enfatizan el trabajo cooperativo apoyado por un tutor y aborden de manera integral un problema cada vez (Cuesta Santos, 2000; Zayas Agüero, 2002b; Marrero Fornaris, 2002).

Un modelo que logró la integración de los tres subsistemas objeto de estudio fue el de Selva (2005) el cual se desarrolla en diferentes etapas, la sensibilización: donde es fundamental la adhesión de las personas y búsqueda de un compromiso con la organización, el análisis de los puestos de trabajo, y la evaluación sistemática y redefinición de los perfiles, donde se identificarán los puntos de excelencia y los de insuficiencia, información que se utiliza para la formación profesional.

Morales Cartaya (2006), propuso un modelo de referencia, fundamentado científicamente, que permite a la empresa cubana diseñar su propio sistema de GRH con integración interna de los procesos y externa con la estrategia empresarial, a partir del diagnóstico del nivel de integración estratégica y las normas cubanas que lo instrumentan, para

incrementar la productividad del trabajo. Aunque pudiera señalarse que esta propuesta no resulta de factible a los intereses de la investigación pues abarca la totalidad de los subsistemas.

Un enfoque novedoso que ha tratado el tema de la formación del CH es el planteado por Lubalo y Barros (2009), quien propone un modelo **participativo y estratégico** para la gestión de la formación, donde plantea que la participación de los miembros de la organización en el proceso de gestión estratégica de la formación constituye una de las vías para lograr alternativas que satisfagan las necesidades formativas, en su procedimiento utiliza la evaluación de las competencias.

Las NC 3000: 2007 de igual forma plantean que debe existir una integración de los subsistemas sobre la base de las competencias laborales, pero no brinda procedimientos ni técnicas para lograr dicho cometido. Sánchez Rodríguez (2007), propone un diseño y aplicación de una tecnología para el desarrollo de competencias laborales con carácter sistémico, holístico y estratégico en entidades de interfase de Holguín vinculada a los procesos de GRH, el mismo contribuye a mejorar la percepción del cliente externo y los resultados de la organización. El modelo presenta como limitante que es específico para la empresa que fue diseñado, lo cual dificulta su implantación en otros entornos.

Autores definen que el desarrollo de las personas debe organizarse según sus áreas de intervención dentro de la organización y debe lograrse la **formación a todos los niveles**, desde el máximo líder hasta los trabajadores de base (Harper y Lynch, 1992 Marrero Fornaris, 2002), inclusive va más allá de la formación de los individuos al considerar la formación organizacional sobre la base del entrenamiento, el conocimiento y la cultura corporativa.

Diversos son los autores que han definido la formación sobre la base de competencias (Boyett, 1999; Cuesta Santos, 2000; Marrero Fornaris, 2002; Alcántara, 2005; Navarro Domenichelli, 2005; Morales Cartaya, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007) muchos de ellos coinciden en definirlo como el proceso de formación y desarrollo de las competencias que un trabajador requiere para desempeñarse en un cargo determinado dentro de una organización específica.

Una vez analizados los diferentes enfoques, modelos y teorías que sobre la GCH, se pueden resumir acorde la utilización o no de las competencias y a la integración de los

subsistemas objetos de estudio de la GCH, así como las técnicas que se utilizan en los mismos.

Modelos de GCH	Enfoque de competencias	Selección	Evaluación	Formación
Flanagan (1954)	Parcial	entrevista	no	no
McClelland (1973)	no	análisis curricular	no	no
Grafología	no	autorretrato	no	no
PLAR	si	parcial	práctica y actitudinal	no
Restrepo (1995)	no	entrevistas	parcial	no
Tobon (1996)	no	cultura organizacional	no	no
Carreño y Correa (2004)	si	Recolección de datos	no	no
Selva (2005)	si	Reuniones de presentación	perfiles de desempeño	evaluación de la formación
Bueno (2006)	si	panel de expertos, entrevista de incid.	no	no
Cartaya Morales (2006)	si	Calificadores de perfil amplio	eficiencia y eficacia	Alineación con objetivos y estrategia
NC 3000: 2007	si	Perfiles de competencias	eficiencia y eficacia	Funciones del cargo
Sánchez Rodríguez (2007)	si	Perfiles de competencias	Perfiles de competencias	Perfiles de competencias
Sifuentes (2008)	si	principios	no	no

Figura 1.2 Principales enfoques para la GCH. Tendencias hacia la aplicación del enfoque sobre la base de competencias y la integración de los subsistemas objeto de estudio

1.5 La selección, evaluación y formación en la Sucursal Holguín de Almacenes Universales S.A.

El reclutamiento y la selección del personal en la Sucursal Holguín están implantados por la Resolución 98/09 del presidente de la Compañía de Almacenes Universales S.A. en el cual se establece el manual de normas y procedimientos para la planeación, búsqueda, reclutamiento y selección del personal. Este manual se confeccionó a partir de la experiencia acumulada y de la necesidad de perfeccionar estos importantes procesos, para lograr un completamiento cualitativo del personal idóneo por su experiencia, conocimientos e integridad revolucionaria, cumpliendo con los requisitos establecidos y la legislación vigente. De esta forma se garantizará un potencial humano profesional y competitivo que garantice el cumplimiento con efectividad de la misión y la visión de la Compañía.

El proceso de reclutamiento y selección en la Sucursal, cuenta como debilidad que no se le da un enfoque de competencias, de forma tal que se cuente con una información más precisa para determinar cuál será el trabajador idóneo para ocupar un puesto.

La **evaluación del desempeño** en la Sucursal Holguín tiene su soporte legal vigente en la Resolución 214/2010 del presidente ejecutivo de Almacenes Universales S.A. donde aprueba el reglamento de evaluación del desempeño para los trabajadores de la Compañía. En el mismo se plantea que la evaluación del desempeño constituye una herramienta de trabajo para la gestión de la administración en el logro de los objetivos de trabajo de la Compañía. Tiene un carácter constructivo y fundamenta la evaluación de la idoneidad de cada trabajador en su puesto de trabajo. Su objetivo fundamental es el incremento de la productividad del trabajo como consecuencia de su incidencia en la retribución por la aplicación de los sistemas de pago por resultados y la efectividad en la utilización del CH. El modelo de evaluación consta de tres indicadores a medir: cumplimiento de las tareas y objetivos del período que se evalúa de acuerdo al programa correspondiente y al plan de trabajo individual; calidad demostrada en el cumplimiento de las tareas y disciplina laboral.

La **formación** en la Sucursal Holguín está fundamentada e implantada legalmente en la Ficha de Procesos de Competencia y Formación del CH, donde se plantea como objetivo y alcance: lograr que el personal adquiera y perfeccione su competencia laboral para responder a las exigencias de sus cargos y establecer un continuo desarrollo del personal como resultado de la evaluación del desempeño. En esta ficha se definen las entradas y salidas del proceso así como sus clientes y proveedores.

Es necesario resaltar que la formación en la Sucursal Holguín resulta una fortaleza. La misma posee una Unidad Docente de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya la cual propicia el desarrollo profesional de los trabajadores y cuadros mediante la impartición de conferencias, postgrados, y carreras universitaria, como la de Licenciatura en Derecho, lográndose una basta participación de los trabajadores. Se cuenta además con un convenio con la universidad para la realización de prácticas laborales de estudiantes universitarios, los cuales con sus conocimientos prácticos colaboran en la solución de problemas en la gestión de los diferentes procesos. Se posee convenios de formación con la Escuela de Hotelería y Turismo FORMATUR Nuevos Horizontes mediante para la preparación y

habilitación del personal vinculado a la cocina-comedor y a la hotelera, además posee convenios de formación con el IPEL de Holguín, para la formación del personal de CH y Dirigentes de la Sucursal. Los indicadores de capacitación se han comportado de forma positiva durante todo el año, lográndose al cierre de 2009 un 105 % de cumplimiento de las acciones formativas, un 102.94 % de acuerdo a la la certificación del personal directo de la Sucursal, un 100% de acciones formativas evaluadas de satisfactorias, y un 92.1 % del total de trabajadores abarcados en la formación.

Sin embargo que se debe enfocar esta formación sobre la base de competencias, con el objetivo de que la misma se gestione en la misma medida de las necesidades de conocimientos, habilidades y destrezas que necesitan los trabajadores para su eficiente desempeño. Se debe profundizar en la capacitación de los cuadros y jefes en la determinación de estas necesidades y adecuar los modelos en este sentido.

1.6 Conclusiones Parciales

1. Una vez analizados los enfoques y teorías propuestos por los autores se concluye que la selección sobre la base de competencia se encarga de reclutar y seleccionar al personal idóneo; en la evaluación del desempeño se evalúan las competencias, diagnosticando aquellos problemas que posee el trabajador para la realización de su desempeño, lo cual brinda información precisa y necesaria para el proceso de formación y desarrollo basado en competencias. Es necesario que estas acciones se ejecuten en forma de procesos, donde cada uno de estos ellos estén vinculados entre sí de forma integrada, propiciando la información y la retroalimentación necesaria para se obtengan los resultados esperados de todos en su conjunto.
2. Las propuestas metodológicas en este sentido, deben vincular a los trabajadores a una nueva concepción de gestión basada en el enfoque sobre la base de competencias, lográndose que los mismos comprendan la necesidad de un nuevo proceder que permita una gestión estratégica acorde a la misión y visión empresarial. De esta forma se logran perfilar los procesos hacia el logro de la eficiencia organizacional de forma participativa y así se evita la resistencia al cambio, que en ocasiones frena el rumbo de las organizaciones hacia el éxito empresarial. Se debe analizar la evaluación del

desempeño basado en competencia como un enfoque de proceso que debe coexistir en armonía con la selección e integración del personal y la formación y desarrollo.

3. La Sucursal Holguín propicia la evaluación con el enfoque de competencias, aunque deben particularizarse a cada puesto de trabajo y no generalizarlas a la totalidad de los trabajadores si se quiere obtener el resultado esperado. Deben aplicarse las competencias a los restantes subsistemas de GCH con el objetivo de alinear los procesos y procedimientos para lograr la sinergia necesaria que permita el desarrollo del CH en todos los órdenes, sobre todo en la SEF de los trabajadores. Se considera que los procedimientos establecidos por la Compañía no garantizan la proyección de acciones de mejora de los subsistemas acorde a los enfoques y teorías actuales que los autores proponen para una gestión sobre la base de competencias del CH en la Sucursal.

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y FORMACIÓN SOBRE LA BASE DE COMPETENCIAS

“La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la gestión de recursos humanos, implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo”

Cuesta Santos, 2002

La realización del presente capítulo se fundamenta en los resultados obtenidos durante la elaboración del marco teórico práctico referencial. Una vez analizadas las diferentes tendencias, enfoques y modelos de la SEF sobre la base de competencias laborales, así como las deficiencias encontradas en ellas para su aplicación práctica en la entidad objeto de estudio, es objetivo de este capítulo diseñar un procedimiento capaz de gestionar de forma eficaz los subsistemas de CH antes mencionados, sobre la base de las competencias laborales con un enfoque sistémico y proactivo que permita a la organización contar con las personas idóneas y sentar las bases para su desarrollo continuo en cada escenario de la organización, según **Anexo 1**.

2.1.1 Fase I: Preparación inicial

En esta fase se prepara y capacita al personal que conforma el grupo de implantación, así como determinar las características principales del área de estudio, con el objetivo de crear las condiciones necesarias que permitan encausar las acciones y etapas propuestas con mayor precisión hacia la solución del problema científico de la investigación.

Paso 1. Creación y capacitación del grupo de implantación

En esta etapa se conforma y capacita al grupo de implantación. Es objetivo de la misma que sus integrantes adquieran los conocimientos necesarios para la realización del estudio y adquieran el nivel de compromiso necesario para la ejecución exitosa del mismo. Se recomienda que esté compuesto por los miembros siguientes:

- 2 Representante alta dirección.**
- 3 Representante de la organización sindical**
- 4 Directores y Jefes de Departamentos implicados.**
- 5 Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos.**

6 Trabajadores de experiencia de las áreas implicadas.

Se debe proceder además a capacitar al grupo de implantación en los temas utilizados para la aplicación del procedimiento propuesto. Se debe enfatizar en los temas siguientes:

7 Elementos que componen la GCH.

8 Sistemas de Gestión Integrados de CH.

9 Gestión sobre la base de competencias laborales.

- **Técnicas y herramientas de diagnóstico.**
- **Técnicas de trabajo en grupo.**
- **Base legal normativa vigente en materia de GCH.**
- **Resoluciones vigentes que aprueban la SEF del CH.**

Se recomienda utilizar como materiales para la capacitación, las normas 3000 de GCH del MTSS.

Técnicas a utilizar: Técnicas de grupo, revisión documental, conferencias y talleres de capacitación en temas de GCH.

Paso 2. Caracterización de la empresa

En este paso se determinan las características fundamentales de la organización, con el objetivo de contar con la información necesaria para la implantación del estudio. Esta etapa facilita al grupo de implantación elementos tales como ubicación geográfica, objeto Social y caracterización del CH.

Técnicas a utilizar: Documentos que relatan la historia de la organización, el objeto social aprobado, el inventario del personal para determinar las características del CH con que se cuenta.

2.1.2 Fase II: Diagnóstico de la selección, evaluación y formación

La presente fase se centra en el diagnóstico de los subsistemas objeto de estudio, de la legislación vigente por los cuales se implantan, su aplicación, el nivel de integración existente entre ellos y la utilización de las competencias laborales en la gestión de los mismos. En ella se determinan las principales deficiencias que afectan la SEF sobre la base de competencias del CH. Se verifica si se cumple lo establecido en las resoluciones vigentes y en qué medida estas son eficaces. Se evalúa la eficiencia de las políticas, definiciones y modelos establecidos por la compañía para la SEF.

Paso 1. Análisis de la utilización de las competencias laborales

En este paso se analiza si se identifican las competencias organizacionales, de procesos y específicas; y si se definen estas últimas para cada puesto de trabajo. En caso que la organización las utilice para la gestión de los subsistemas, ver en qué medida es efectivo el procedimiento para dicha aplicación. Se determina además en qué medida la SEF están alineadas hacia el cumplimiento de la estrategia empresarial de la compañía.

Técnica a utilizar: Revisión de documentos (Ficha de Proceso: Competencia y Formación del CH, estrategias empresariales, legislación vigente de la SEF).

Paso 2. Análisis de la selección evaluación y formación

Con el objetivo de verificar y validar los resultados obtenidos se hace necesario aplicar un grupo de encuestas que se proponen por el autor. Para conocer el número de trabajadores (muestra) que se necesitan encuestar según la cantidad de trabajadores físicos en la entidad (población), se utilizó la fórmula siguiente:

$$n = \frac{4pq * N}{d^2(N - 1) + 4pq}$$

d: error permisible en la investigación

n: número de muestra que se debe encuestar para obtener un resultado de un porciento determinado de nivel de confianza.

N: número de población (número de trabajadores en la empresa)

Se determina si existe proyección a largo plazo en la aplicación de los subsistemas objeto de estudio, así como en qué medida los mismos garantizan la gestión eficiente de los elementos siguientes:

En el subsistema de selección del personal se analiza lo siguiente:

- **Si se establece el reclutamiento del personal, estableciendo las fuentes de búsquedas y los mecanismos y medios para diseminar los anuncios, la existencia de un registro de candidatos, garantizándose los puestos de mayor fluctuación laboral y utilización de los medios de diseminación.**
- **Utilización de conocimientos psicológicos para la selección, con el objetivo de que el mismo pueda dar su criterio del candidato desde el punto de vista cognitivo y emocional para el cargo que se procesa, de acuerdo a sus principales necesidades y motivaciones.**

- El funcionamiento y aplicación del Comité de Selección, contratación del personal y período a prueba. Verificar si le da la acogida al trabajador de forma tal que se garantice una inserción laboral acorde a lo establecido.
- **Utilización de profesiogramas, perfiles sobre la base de competencias o del cargo.**
- **Si se realiza la evaluación del potencial a través de pruebas prácticas y test psicométricos.**
- **Si se analiza si el candidato presenta problemas de salud o familiares, que le impidan la realización eficiente de sus funciones o pueda afectar su idoneidad en un futuro.**
- **Si el personal que se contrata es flexible a los cambios organizacionales que se pudieran estar implantando en la organización.**
- **Si el personal que se contrata ha tenido tendencia a fluctuar en otros puestos de trabajo, con el objetivo de prevenir que ocurra nuevamente en la organización, afectando los indicadores de GCH.**
- **Si se determina el porqué desea trabajar en la organización. Así se conoce si sus perspectivas de desarrollo son congruentes con las de la organización.**
- **Utilización de la planeación estratégica del CH.**

En el subsistema de evaluación del desempeño se analiza lo siguiente:

- Analizar si los indicadores propician un enfoque a largo plazo que genere motivaciones en el trabajador hacia un desempeño de éxito en el futuro, verificar si los indicadores a medir son específicos y precisos.
- Que la evaluación esté enfocada hacia el logro de un mejor desempeño y no como una herramienta de castigo. Verificar si se reconoce el desempeño de los mejores trabajadores ante el colectivo.
- Períodos cortos de evaluación que permita la sistematicidad, y un vínculo inmediato y directo entre su desempeño y sus recompensas.
- Se analizan los modelos de evaluación del desempeño, evaluando que los mismos cumplan su objetivo formativo y tribute a su vez toda la información necesaria para la formación de los trabajadores, el modelo debe propiciar la retroalimentación necesaria.

- Determinar quienes participan en la evaluación y si la misma tiene un carácter integral de todo el desempeño del trabajador en la organización. Se debe verificar la participación de agentes internos y externos a la organización.

En el subsistema de formación del CH se analiza lo siguiente:

- Determinar si se establece un procedimiento para realizar el proceso de planificación, ejecución y evaluación de la formación del CH, acorde a las necesidades de la organización.
- Determinar si la formación de los trabajadores está encaminada hacia la gestión de las competencias que realmente necesita para hacer crecer a su organización.
- Determinar si los jefes están capacitados para la realización de los DNA.
- Evaluar si los programas de capacitación incluyen temas novedosos o innovadores que pudieran aplicarse en la organización con resultados positivos.
- Analizar si las acciones de formación se enfocan en la técnica del benchmarking, proporcionando a los trabajadores una visión futurista de otras empresas de la misma rama.
- Analizar si la formación es de utilidad práctica para los trabajadores. Verificar que se controlen los gastos y que se garantice el apoyo logístico.
- Verificar si se utilizan indicadores cuantitativos para analizar el cumplimiento del plan de capacitación, su alcance e impacto en el desempeño posterior de los trabajadores.
- Verificar que se socialice el conocimiento ya adquirido por los trabajadores poniéndolo a disposición de todos mediante la utilización de la Intranet, páginas web, bibliotecas virtuales y convencionales.
- Analizar la existencia, eficacia, actualización y aplicación de un diagrama de flujo que establezca la formación del personal.
- Se verifica se le dé la atención necesaria a los adiestrados, verificándose que se cumpla lo establecido en la Resolución 9/07 relacionada con la elaboración y cumplimiento del plan de adiestramiento y las evaluaciones periódicas.

Técnicas a utilizar: Revisión de documentos (Resolución 98/09 Selección del Personal, Resolución 214/10 Evaluación del Desempeño, Ficha de Proceso: Competencia y Formación del CH, Resolución 9/2007 Adiestramiento Laboral, modelo de DNA, programas y planes de capacitación, planeación estratégica), análisis de métodos y modelos para la

selección, evaluación y formación, técnicas de grupos, tormenta de ideas, encuestas) análisis de: entrevistas de selección, currículos, modelos de selección y evaluación; entrevistas al sindicato para conocer si se reconocen los trabajadores de alto desempeño.

2.1.3 Fase III: Diseño e implantación de la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias laborales

La presente fase tiene como objetivo diseñar e implantar la SEF sobre la base de competencias laborales, en la misma se elaboran y aplican una serie de técnicas, definiciones, modelos e indicadores que permita establecer implantar un nuevo enfoque de gestión integrado de los subsistemas objeto de estudio sobre la base de competencias laborales.

Etapas 1. Determinación o perfeccionamiento de las competencias laborales

Esta fase tiene como objetivo determinar o perfeccionar las competencias organizacionales, las de procesos y las específicas. Autores opinan que para la determinación de las competencias el grupo de implantación se debe apoyar en diversas técnicas que permita determinarlas o adecuarlas acorde a las necesidades empresariales (Cuesta Santos, 2000; Alles, 2002; Zayas Agüero, 2002b; Cuenca Miranda, 2006; Valle León, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007). Este paso resulta fundamental dentro del procedimiento, pues una vez que se define, la competencia profesional es el resultado de la integración esencial y generalizada de un conjunto de conocimientos, habilidades y valores profesionales, que se manifiestan a través de un desempeño profesional eficiente en la solución de los problemas de su profesión, pudiendo incluso resolver aquellos no predeterminados, Forgas Brioso (2003). Las competencias organizacionales deben ser compartidas por todos los miembros de la organización y se les miden durante el proceso de selección a todos los candidatos que opten por una plaza dentro de la Sucursal, independientemente del área para la cual sean procesados. Estas competencias deben revisarse y actualizarse cada 2 años teniendo en cuenta los cambios estratégicos que se implanten en la organización.

Paso 1. Determinación o perfeccionamiento de las competencias organizacionales

Para la determinación o perfeccionamiento de las competencias organizacionales resulta fundamental que sean consultadas las estrategias empresariales, misión, visión, objetivos

estratégicos y ubicación actual y futura deseada en el mercado (Alles, 2000; Lubalo y Barros, 2009). Para ello el grupo de implantación y otros miembros del consejo de dirección que son invitados, dan sus criterios acerca de cuáles opinan ellos deben ser estas competencias. Una vez que se tenga una lista, se seleccionan las que tengan un mayor grado de coincidencia entre los participantes.

Técnicas a utilizar: Se utiliza el método de la tormenta de ideas, y la revisión de documentos.

Paso 2. Determinación o perfeccionamiento de las competencias de procesos

Para la determinación o perfeccionamiento de estas competencias se deben determinar o precisar los procesos que conforman la organización, así como las interacciones que existen entre ellos (Morales Cartaya, 2006; Sánchez Rodríguez, 2007). Se deben analizar las funciones de cada dirección o departamentos, así como realizar un análisis de los objetivos estratégicos de las áreas de resultados claves.

Técnica a Utilizar: Se utiliza el método Deldhi propuesto por Cuesta Santos, 2000. Para ello se siguen los pasos siguientes:

a) Creación del grupo de expertos.

Una vez seleccionados los expertos y aprobados por el equipo de trabajo, se realiza un proceso de formación en gestión de competencias, incluyendo como proceder en la aplicación de dicho método, la duración recomendada es entre 10 y 15 horas, aunque esto es flexible.

b) Desarrollo de la primera ronda.

A cada experto (E) del grupo se le entrega una hoja de papel, en la cual deben dar respuesta a la siguiente interrogante (sin hacer comentarios): ¿Cuáles son las competencias que deben incluirse?

Los especialistas que desarrollan el método relacionan todas las competencias, reducen el listado evitando repeticiones o similitudes.

c) Desarrollo de la segunda ronda.

Se le entrega a cada experto una hoja con la matriz obtenida del paso anterior y la siguiente pregunta: ¿Está usted de acuerdo en que esas son verdaderamente las

competencias para el puesto A? Con las que no esté de acuerdo márkelas con la letra N.

Una vez respondida la pregunta y recogida la respuesta de todos los expertos, es determinado el nivel de concordancia a través de la expresión de cálculo siguiente:

$$C_c = (1 - V_n / V_t) \times 100$$

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad total de expertos.

Empíricamente si en el resultado se obtiene un $C_c \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia. Las competencias que obtienen valores de $C_c < 60\%$ se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos.

d) Desarrollo de la tercera ronda.

Se le entrega a cada experto una hoja con las competencias resultantes del paso anterior, con la siguiente interrogante: ¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las siguiente competencias con la finalidad de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito? Considere el número 1 como la más importante.

Se insiste en que no debe dársele la misma ponderación a más de una competencia debido a que ello reduce el poder discriminatorio o de ordenamiento.

Con las respuestas se les muestra para cada competencia la ponderación dada por cada experto, obteniéndose el valor de la sumatoria por filas (competencias) indicada por R_j . Esta variable permite el ordenamiento según el valor discreto de R_j media, calculándose posteriormente el coeficiente de concordancia C_c para cada competencia, si una o más competencias obtienen el $C_c < 60\%$, hay que acudir a la cuarta ronda.

e) Desarrollo de la cuarta ronda.

A los expertos se les hace llegar las tablas con los resultados obtenidos y se les formula la siguiente pregunta: ¿Está de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido? Reflexione detenidamente, puede mantener o cambiar sus ponderaciones.

Luego se procede a realizar los cálculos del mismo modo que en la tercera ronda. Se concluye cuando todas las competencias alcanzan un $C_c \geq 60\%$, lo que indica que hay un adecuado nivel de consenso por lo que se concluye que esas son las competencias.

En el procesamiento estadístico puede emplearse también el coeficiente de concordancia de Kendall W (Cuesta, 1990, 2001). Este estadígrafo supera al coeficiente C_c por su rigor estadístico matemático. Demuestra significación en el consenso con menos rondas. El coeficiente de concordancia de Kendall (W) ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los expertos o jueces, oscila entre 0 y 1. El valor 1 significa una concordancia de juicios total y el valor 0 un desacuerdo total, pudiéndose realizar nuevas rondas si no es alcanzada significación en la concordancia. Se explica la utilización del estadígrafo Kendall W para la determinación de competencias por el método de expertos. Las competencias se define por argumentos técnicos, quedando integrados los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el desempeño exitoso en el puesto.

Paso 3. Determinación o perfeccionamiento de las competencias específicas

Para la determinación o perfeccionamiento de estas competencias se deben listar primeramente los cargos aprobados para la entidad, seleccionándose los cargos esenciales por los que se comienza a realizar el estudio debido a la importancia en su impacto directo con los resultados de la organización, posteriormente se generalizan al resto de los cargos de la misma. Se suma al grupo de implantación un equipo multidisciplinario compuesto por trabajadores de experiencias de todas las direcciones o áreas de trabajo. Las competencias específicas se revisan periódicamente con vistas a su actualización, preferentemente cuando exista una reestructuración de las funciones del cargo como resultado de estudios de organización del trabajo, reestructuración de plantilla o modificaciones en la estructura de la organización. Se procede en este paso a la elaboración de los perfiles sobre la base de competencias, mediante el cual se le evalúan a todo el personal que se procese para ingresar a la organización y forman parte de la evaluación del desempeño para medir el desempeño del trabajador y para determinar las necesidades de aprendizaje que requiere el mismo. El jefe inmediato superior es el

principal protagonista al utilizarlas para gestionar el CH con que cuenta en su área de trabajo.

Técnicas a Utilizar: Se utiliza el mismo procedimiento planteado anteriormente.

Paso 4. Elaboración del manual de competencias

En esta etapa se procede a la elaboración del manual de competencias, donde se recogen las competencias laborales definidas para cada cargo. Se garantiza que el manual esté en formato digital en la intranet de la organización, con el objetivo que sea accesible a todos los trabajadores. En la dirección de CH se deja una copia impresa, pues debe ser de libre consulta para los trabajadores que no tengan acceso a las tecnologías informáticas. En cada dirección o área de trabajo queda el capítulo del manual correspondiente a dicha área, esto permite a cada jefe subordinado consultarla para realizar de forma eficiente la evaluación y el diagnóstico de las necesidades de aprendizajes de sus subordinados. Este manual debe revisarse, analizarse y modificarse en caso necesario de forma anual por el comité de implantación siendo aprobado por el Director General.

Técnicas a utilizar: Revisión de documentos, recopilación de información.

Etapas 2. Selección sobre la base de competencias laborales

Esta etapa tiene como objetivo el diseño e implantación del reclutamiento y la selección de los candidatos bajo un nuevo enfoque sobre la base de competencias, para ello se utiliza el manual de competencias y se identifican los individuos adecuados para ocupar un determinado puesto de trabajo (Ceruto Cordovés y Rosete Suárez, 2006). Esta basado en contar con la mayor cantidad de candidatos idóneos para desempeñar un cargo puesto en convocatoria, así como proceder a la selección del más competente mediante la utilización del perfil sobre la base de competencias. En este proceso participa el comité de selección de la organización.

Paso 1. Elaboración y diseminación de anuncios de reclutamiento sobre la base de competencias

En este paso se elaboran los anuncios de reclutamiento. Para ello se propone la estructura que deben poseer los anuncios acorde al medio de diseminación que se utilice, donde se expresan de forma clara y concreta las principales competencias que debe poseer el candidato a un cargo determinado que se someta a la selección. Se deben determinar los medios de diseminación a utilizar, analizando su alcance, costo y factibilidad que posea

para el fin que se le utilice. Es necesario a la hora de seleccionar el medio de diseminación, analizar si el mismo llega a los candidatos correctos, con las características y competencias que requiere el cargo para el cual se hace el reclutamiento.

Indicadores a medir: Tasa de selección y razón de selección según **anexo 2**.

Técnicas a utilizar: Revisión de documentos, recopilación de información, técnicas de grupo, tormentas de ideas, indicadores cuantitativos.

Paso 2. Elaboración y aplicación de la entrevista de selección

El objetivo de este paso es la elaboración y aplicación de la entrevista de selección. En ella se verifican los aspectos siguientes:

- Resultados obtenidos en la aplicación del perfil sobre la base de competencia.
- Rasgos de la personalidad.
- Experiencia en la actividad para la cual se le selecciona.
- Potencial para desarrollar conocimientos y habilidades.
- Grado de adaptabilidad al nuevo medio.
- Integridad revolucionaria e integración social.

Indicadores a medir: Índice de evaluación del potencial y el índice de inventario del personal.

Técnicas a utilizar: Revisión de documentos, recopilación de información, técnicas de grupo, tormentas de ideas, indicadores cuantitativos.

Paso 3. Aplicación de la selección sobre la base de competencias. Test de selección y pruebas prácticas

Este paso tiene como objetivo conocer y verificar un grupo de características cognoscitivas del candidato. Los test de selección se deben aplicar en dependencia a la categoría ocupacional para la cual se esté seleccionando el candidato (García Dousat, 2009). Las características, o grado de complejidad, del mismo no son las mismas para un dirigente, técnico, obrero, servicios u operarios. Al dirigente, el test le evalúa su capacidad de respuesta rápida, poder de análisis y grado de flexibilidad ante situaciones complejas. A un candidato que se selecciona para un cargo de técnico se le mide su capacidad de razonamiento lógico y creatividad, habilidad para la redacción y desarrollo de ideas, así como su capacidad para ocupar perfiles amplios, mientras que a un candidato que se seleccione para un cargo con categoría de obrero, servicio u operario, el grado de

complejidad es más bajo, centrándose en su capacidad para adaptarse a un nuevo medio, constancia o estabilidad ante una tarea, para determinar si puede afectar la fluctuación de la empresa y capacidad de concentración ante una actividad determinada.

Las pruebas prácticas tienen como objetivo conocer si el candidato que se selecciona posee los conocimientos, habilidades, capacidad profesional y competencias laborales necesarias para ocupar dicho cargo. Para ello se realizan las pruebas prácticas donde se le pide al candidato que realice algunas de las funciones que debe ejecutar en el futuro si se procede a su selección. Esta prueba permite observar en la práctica cómo se desarrolla el candidato tanto profesional como psicológicamente. Aquel que haya demostrado un desempeño más integral en cada paso es más probable que sea seleccionado. Se analiza además si mediante la instrucción inicial y específica el nuevo trabajador se apropia de los conocimientos teóricos y prácticos que necesita para su desempeño, permitiéndole vencer con éxito el período a prueba. Su aplicación debe abarcar a la totalidad de los trabajadores seleccionados pues abarca además temas de seguridad y salud en el trabajo, lo cual es importante para la prevención de accidentes de trabajo.

Indicadores a medir: Índice de selección, índice de rotación y calidad de la solicitud, nivel de competencias del trabajador y la tasa de polivalencia.

Técnicas a utilizar: Exámenes prácticos y psicométricos, revisión documental, recopilación de información, indicadores cuantitativos.

Mediante la aplicación de la presente etapa se logra erradicar las deficiencias que se encuentren en el diagnóstico, haciendo de la selección del CH un subsistema eficaz, se logra contar con un mayor número de candidatos idóneos, se aprovecha aún más el período a prueba garantizando que el personal seleccionado posea los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para ocupar un puesto determinado. De esta forma se logra mayor proactividad hacia la formación, evitándose el gasto de recursos y tiempo destinados en este sentido, la cual se perfila hacia la certificación y habilitación del personal acorde a lo establecido y a determinadas acciones puntuales.

Etapas 3: Evaluación del desempeño sobre la base de competencias laborales

Esta etapa tiene como objetivo el diseño e implantación de la evaluación del desempeño sobre la base de competencias, este enfoque permite a la entidad poseer un grupo de parámetros específicos para medir el desempeño laboral de los trabajadores (Gordillo

Vielma, 2004; Martínez Galindo, 2006; Alles, 2006; Cabrera Ardanás, 2010). Para este fin resulta indispensable la utilización del manual de competencias laborales. Se procede a la elaboración del modelo de evaluación del desempeño sobre la base de competencias laborales, estableciéndose los elementos que se tienen en cuenta con este fin, debido a que consistente en una que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización (Cuesta Santos, 2000).

Paso 1. Elaboración y aplicación de los modelos de evaluación sobre la base de competencias

Se elaboran los modelos de evaluación del desempeño sobre la base de competencias para lo cual se utilizan las competencias definidas en los perfiles, se consulta el manual y se garantizan los elementos siguientes:

- Utilización de las competencias laborales.
- Se garantiza que dicho modelo permita que se evalúe a cada trabajador por las funciones específicas que realiza y por las competencias propias de su cargo.
- El jefe inmediato debe observar el trabajo directo de sus subordinados, de forma tal que pueda crearse un criterio real del desempeño de sus subordinados, evitando favorecer injustamente a algunos trabajadores, lo cual puede generar desmotivación y con ello bajos niveles de productividad. El jefe debe tener en cuenta los resultados obtenidos por el trabajador en controles y auditorías recientes.
- Participación del propio trabajador, para ello el modelo debe garantizar que el mismo pueda hacer una autoevaluación de su trabajo, el cual sirve como base para la posterior evaluación.
- Evaluación con carácter de 360 grados. El modelo debe contar con escaques, que brinden una evaluación integral del trabajador, donde pueden emitir su criterio los factores, agentes internos y externos (sindicato, partido, trabajadores de experiencia y prestigio, clientes y proveedores, estos dos últimos en caso de que el evaluado tenga acceso a ellos).
- Debe fomentar la retroalimentación, de forma tal que se le refleje al trabajador una serie de recomendaciones y señalamientos que debe erradicar en el próximo período para perfeccionar su desempeño.

La evaluación del desempeño sobre la base de competencias debe tener un período de aplicación mensual, de forma tal que el trabajador sienta que el desempeño de su trabajo se evalúa con mayor periodicidad y dinamismo, procurando en el mismo un esfuerzo constante para su autosuperación y elevar su desempeño. Con la aplicación de la evaluación mensual, así puede percibir un vínculo más estrecho entre su desempeño y el impacto que causa en su estimulación y recompensas. Se garantiza la divulgación y análisis de los indicadores a medir en conjunto con los trabajadores, propiciando que los mismos sean de su conocimiento y comprendan la forma en que son evaluados. Se utiliza la autoevaluación, atendiendo a indicadores o parámetros preestablecidos para posibilitar posteriores comparaciones (Cuesta Santos, 2000). Las evaluaciones de desempeño, así como la apertura de grados de las competencias y otras mediciones, deben responder a metas altas pero realistas, deben suponer un desafío que pueda alcanzarse. Por el contrario, es igualmente desmotivante una meta muy baja. Por ello, una buena administración de las evaluaciones del desempeño, revisando las metas para evitar esos efectos negativos, (Alles, 2002).

Con el objetivo de evaluar un grupo de cuestiones más profundas se realiza una evaluación anual de las competencias laborales, para la cual se deben tener en cuenta los elementos planteados en el paso anterior, lo cual constituye la principal fuente de información para la realización del diagnóstico de las necesidades de aprendizajes. La evaluación final de cada trabajador debe tener una implicación directa en el sistema de estimulación y recompensas que percibe. El trabajador tiene derecho a apelar este resultado ante el comité de expertos, el cual es el encargado de proponer al jefe facultado modificar o no dicha evaluación.

Indicadores a medir: Índice de evaluación del desempeño, índice de trabajadores evaluados de bien, índice de conformidad con la evaluación y grado de cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño.

Técnicas a utilizar: Revisión de documentos, técnicas de grupo, tormentas de ideas, recopilación de información, indicadores cuantitativos.

Etapas 4. Formación sobre la base de competencias laborales

Esta etapa tiene como objetivo el diseño e implantación de la formación sobre la base de competencias laborales, su gestión eficiente permite a las organizaciones realizar el DNA y

encausar las acciones formativas hacia aquellas direcciones en las que generen un mayor impacto empresarial (Bueno y Morcillo, 1997; Diego y Marimón, 1998; Herranz y de la Vega, 1999; Cuesta, 2001; Faloh, 2001; Zayas, 2001; Marrero Fornaris, 2002; Alcántara, 2005; Navarro Domenichelli, 2005), para ello se utiliza el manual de competencias laborales. Se elaboran los mecanismos y herramientas necesarias para determinar las acciones de formación que requieran los trabajadores para elevar su desempeño. Esta determinación se basa en la medición de las competencias del trabajador.

Paso 1. Determinación de las necesidades de aprendizaje

Este paso tiene como objetivo la determinación de las necesidades de aprendizaje que poseen los trabajadores, para ello se utiliza la evaluación mensual y la anual de competencias laborales realizadas al trabajador, así como los resultados que arrojaron la instrucción inicial y específica realizada al trabajador en su etapa de selección. Se procede a elaborar el modelo de DNA, el cual debe garantizar que dichas necesidades partan de competencias requeridas para dicho cargo y que el trabajador no posea o posea en menor medida. Se debe capacitar a los directores y jefes de áreas que participan en la aplicación de los DNA con el objetivo de evitar que se propongan acciones de formación innecesarias, incurriéndose en gastos inoportunos, además dicha capacitación adiestra a los implicados en la medición eficaz del estado en que se encuentra cada competencia en los trabajadores, con el fin de ganar en precisión. Debe tener carácter proactivo, el jefe debe conocer que conocimientos o habilidades necesitan sus subordinados para afrontar las nuevas tecnologías que se implantan en su área de trabajo, pues dichas competencias deben gestionarse de forma oportuna.

Técnicas a utilizar: Entrevista para valorar la planeación de la formación (Marrero Fornaris, 2002; Adaptado de Besseyre, 1989)

Recopilación de información, revisión de documentos, capacitación a jefes implicados.

Paso 2. Elaboración del plan de formación

En este paso se procede a la elaboración del plan de capacitación. Para ello se utiliza la información obtenida del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje. Para la elaboración de dicho plan se debe tener en cuenta los elementos siguientes:

- Deben partir de las competencias laborales de los trabajadores.

- Se garantiza que las acciones a planificar constituyan una necesidad real de formación, evitando incurrir en gastos innecesarios de presupuestos.
- Debe lograrse la descentralización de las acciones formativas permitiendo que las mismas abarquen toda la estructura de la organización.
- Las acciones deben poseer carácter proactivo.
- Se debe velar que con las acciones propuestas se logre la sistematicidad de la formación.
- Se debe garantizar una correcta planeación evitando desaprovechar o incumplir el presupuesto económico para la capacitación. Además debe quedar bien explícito los responsables y las fechas de cumplimiento con la mayor objetividad posible.
- Debe contemplar acciones de seguridad y salud del trabajo, gestión medioambiental, implantación de las normas 3000 de GCH, conferencias sobre gestión integrada de CH.
- Debe contemplarse en el mismo las acciones no docentes (medidas y acciones para atender a estudiantes y adiestrados, atención a instructores, colaboradores, entrenadores y profesores adjuntos de la organización y otros profesores invitados, plan de reuniones y eventos de capacitación, gastos materiales de apoyo a la capacitación).

Indicador a medir: Cálculo del índice de planeación.

Técnicas a utilizar: Cuestionario de Capacitación (Marrero Fornaris, 2002; Adaptado de Siliceo, 1996)

Recopilación de información, revisión de documentos, capacitación a jefes implicados.

Paso 3. Aplicación de la formación sobre la base de competencias

El presente paso se tiene como objetivo la aplicación en sí de la formación sobre la base de competencias laborales. En este paso se garantizan los elementos siguientes:

- Cumplimiento del plan de formación, así como su presupuesto y la calidad de la realización de las acciones impartidas.
- La coordinación y transportación de los profesores o instructores que imparten las acciones. En caso de ser una acción de formación externa se garantiza además la transportación de los trabajadores matriculados.
- Medios y útiles para impartir los cursos de formación (data show, pizarras, tizas, marcadores, plumones, computadoras).

- Garantizar que se utilicen métodos de formación didácticos garantizando una mayor adquisición de conocimiento. Propiciar que en cada clase el instructor plantee ejercicios que constituyan una meta a vencer por el estudiante, dándole una atención particularizada a cada uno de acuerdo a su nivel de análisis. Esto se facilita si se evita unir en las mismas clases trabajadores de diferentes categorías ocupacionales y niveles de escolaridad.
- Deben estar enfocadas hacia la posibilidad de anticiparse a los cambios que se producen dentro de la organización.
- Deben realizarse actividades prácticas en el puesto de trabajo de forma tal que se apliquen los conocimientos adquiridos bajo la supervisión del instructor.

Indicadores a medir: Índice de formación, índice de participación en postgrados, índice de cumplimiento de plan de postgrados, índice de participación de los trabajadores, índice de cumplimiento del plan de formación, proporción de promovidos del total de plantilla, índice de especialistas, técnicos y directivos abarcados en la capacitación.

Técnicas a utilizar: Encuesta para valorar el grado de satisfacción con el desarrollo profesional alcanzado (Marrero Fornaris, 2002). Observación directa, revisión de documentos, recopilación de información, capacitación a jefes implicados.

Paso 4. Evaluación del Impacto de la formación

En este paso se elabora el modelo de evaluación del impacto de la formación, el cual permite a los jefes evaluar en un período posterior a los tres meses cuan eficaz ha sido la acción que ha recibido un trabajador determinado mediante la evaluación de su desempeño práctico. La formación del CH debe gestionarse de forma tal que logre un impacto positivo en los trabajadores, incrementando sus niveles de competencias, logrando mayor satisfacción con la formación alcanzada, así como en la motivación y el grado de compromiso de los trabajadores con la entidad (Marrero Fornaris, 2002).

Se debe garantizar que el modelo que mida el impacto de la formación posea los temas que se impartieron en el curso, permitiéndole al jefe inmediato evaluar de forma pormenorizada cada uno de los elementos que debió desarrollar y demostrar en su desempeño diario. En el modelo se reflejan aquellas competencias que el trabajador todavía no domina y que por tanto se deben seguir gestionando de forma sistemática. El jefe debe emitir de forma explícita en el modelo si la formación ha sido o no satisfactoria.

Indicadores a medir: Índice de impacto de la capacitación recibida, índice de desarrollo y adquisición de competencias.

Técnicas a utilizar: Encuesta para valorar el nivel de aplicación de lo aprendido en el puesto, Encuesta para valorar el nivel de lo aprendido en el puesto de trabajo (Marrero Fornaris, 2002; Adaptado de Durán et al., 1994). Observación directa, revisión de documentos, recopilación de información, capacitación a jefes implicados.

Paso 5. Certificación de las competencias laborales

Este paso tiene como objetivo la certificación de las competencias laborales de los trabajadores mediante la utilización del modelo de certificación de competencias. Para ello se conforma un comité de certificación de competencias, el cual debe estar formado por el Director de CH, un Especialista C en Gestión del CH, representantes de la alta dirección y de las diferentes direcciones o áreas de trabajo. Una vez que el trabajador recibe su formación y la evaluación del impacto de la formación, este comité es el encargado de validar las competencias a cada trabajador una vez que el mismo las haya adquirido y demostrado en la práctica diaria de sus funciones. Esta certificación se realiza de forma bianual.

Indicadores a medir: Índice de certificaciones internas, índice de certificación de trabajadores.

Técnicas a utilizar: Observación directa, revisión de documentos, recopilación de información, capacitación a jefes implicados.

2.1.4 Fase IV Evaluación del impacto integral de la implantación de la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias laborales

En esta fase se procede a la evaluación integral del impacto que ha tenido la implantación del procedimiento propuesto. Se analiza si el nivel de integración alcanzado por los subsistemas objeto de estudio es el esperado, así como la funcionalidad de los mismos a través de las competencias laborales. Se analiza si se ha logrado el nivel de compromiso necesario de los trabajadores y la alta dirección hacia el enfoque de gestión sobre la base de competencias, el cual es un elemento importante para el éxito de su implantación. Se crean además los mecanismos necesarios que permitan la retroalimentación necesaria

para modificar las competencias laborales o el procedimiento planteado una vez que las características de la producción y los servicios hayan cambiado.

Paso 1. Evaluación del impacto económico de la implantación integral de la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias laborales

El presente paso tiene como objetivo fundamental la realización de un análisis económico con vistas a determinar si la implantación de este procedimiento ha sido beneficiosa a la organización en correspondencia con los gastos en los que se han incurrido. Se determina si existen acciones de formación que se estén realizando cuya gestión de competencias no genera un impacto positivo para la organización y se realizan los cálculos a partir de esta información para determinar los gastos innecesarios que se están realizando. Se espera que la aplicación del procedimiento tenga un impacto positivo en otros subsistemas como la fluctuación laboral y la estimulación moral y material. La contratación de personal no idóneo que pudiera provocar gastos innecesarios en nuevas contrataciones por concepto de demociones del cargo (por lo que se debe capacitar al nuevo jefe), de certificados médicos reiterativos y por plantillas infladas por conceptos de perfiles estrechos y poco enriquecidos. A partir de estas causas se estima el impacto económico que generaría a la empresa el ahorro de estos gastos innecesarios.

Indicadores a medir: índice de utilización del presupuesto para la formación, índice de gastos innecesarios de formación, índice de gastos innecesarios de selección.

Técnicas a utilizar: Análisis de indicadores financieros, observación directa, revisión documental y recopilación de información.

Paso 2. Evaluación sistémica de la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias

En este paso se determina en qué medida existe, o se ha logrado mediante la implantación del presente procedimiento la integración de los tres subsistemas objeto de estudio sobre la base de competencias laborales. Es necesario que cada uno de los subsistemas se aplique de forma complementada, donde se aprovechen al máximo las interacciones entre ellos, verificándose la utilización en los mismos de las competencias laborales.

Indicador a medir: Valoración sistémica.

Técnicas a utilizar: Para realizar la valoración sistémica se utiliza el Método de Expertos o Delphi propuesto por Cuesta Santos, 2000; según ya fue explicado anteriormente. Se

determinan en conjunto con dicho grupo, los elementos o atributos que definen si existe un carácter sistémico en la presente implantación. Se determina el peso de cada atributo mediante la fórmula establecida, según **anexo 2**. Cada experto evalúa el estado actual y el peso que le atribuye a cada cual, estableciéndose a través de la media dichos valores. Posteriormente se analizan los atributos indiferentes, aceptables, que constituyen fortalezas o debilidades y se determina el carácter sistémico logrado por la implantación.

Paso 3. Retroalimentación y ajustes

En el presente paso se garantiza los mecanismos que permitan que exista la retroalimentación necesaria del proceso de GCH. De forma cuantitativa y cualitativa se evalúa el funcionamiento práctico de la implantación de cada una de las etapas propuestas. Se definen los responsables de evaluar cada etapa y la sistematicidad con que se realiza, realizándose en cada caso un informe con las deficiencias o necesidades de ajustes, el cual tributa al grupo de implantación, quienes se reúnen de forma anual para analizar estos resultados parciales y elaborar el plan de medidas. Se debe realizar de forma periódica la valoración sistémica con el objetivo de acometer acciones correctivas que permitan su mejora oportuna.

Técnicas a utilizar: Observación directa, revisión de documentos, recopilación de información.

2.4 Conclusiones parciales

1. Se diseñó un procedimiento para la implantación de la SEF sobre la base de competencias laborales. El análisis de diversos enfoques y teorías acerca de la GCH sobre la base de competencias y la legislación vigente implantada en la organización, sirvieron como punto de partida para la elaboración de dicho procedimiento.
2. El procedimiento diseñado le permite a la organización analizar el funcionamiento y lineamiento de los subsistemas SEF, permitiéndole realizar el análisis y diagnóstico de la influencia actual de las competencias laborales en su gestión.
3. Se establecieron las bases para la elaboración del manual de competencias laborales, en el cual se establecen las competencias organizacionales, de procesos y específicas, mediante las cuales se gestiona de forma eficaz y proactiva la SEF sobre la base de competencias bajo un enfoque integrador.

4. El procedimiento diseñado sobre bases científicas, constituye un estadio superior al integrar las competencias laborales a los subsistemas de selección, evaluación y formación, lo que contribuye a la implantación de este enfoque en las entidades. El mismo permite gestionarlo e implantarlo con un carácter sistémico y proactivo basado en carencias y debilidades detectadas por el investigador, lo cual resulta novedoso en la concepción actual de la gestión del CH.

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DE LA SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y FORMACIÓN SOBRE LA BASE DE COMPETENCIAS EN ALMACENES UNIVERSALES S.A. SUCURSAL HOLGUÍN

“La competencia, debe partir del análisis del trabajo y no de la formación, debe expresar la complejidad de este constructo sin distinguir en términos de conocimientos, aptitudes, etc., sino como conjunto sinérgico de estos elementos relacionados con un desempeño superior”

Cabrera Ardanás, 2010

El procedimiento propuesto para la SEF sobre la base de competencias fue aplicado en la Sucursal Holguín de Almacenes Universales S.A. teniendo en cuenta que la documentación vigente en la entidad no permite la gestión eficiente del CH bajo un enfoque integrador y sobre la base de las competencias laborales, lo cual es un factor determinante para que la organización pueda contar con el personal idóneo que necesita para desarrollarse. Se utilizan una serie de indicadores cuantitativos que permiten determinar el impacto de cada etapa aplicada.

3.1 Aplicación del procedimiento general y sus etapas

A continuación se muestran los principales resultados obtenidos en su aplicación en el año 2010.

3.1.1 Fase I: Preparación inicial

En la presente fase se crearon las condiciones necesarias para el inicio de la aplicación del procedimiento. Lográndose conformar y capacitar al grupo de implantación, así como la determinación de las características de la Sucursal que resultan necesarias para el desarrollo de la investigación.

Etapas 1. Creación y capacitación del grupo de implantación

Con el objetivo de aplicar el procedimiento, en el Consejo de Dirección de la Sucursal se determinó el personal que integra el grupo de implantación del procedimiento. Para ello se tuvieron en cuenta los directivos y trabajadores de más experiencia en la Sucursal, los cuales juegan un papel preponderante en el éxito de la investigación. Con la ayuda de profesores especializados en las temáticas sugeridas, se logra capacitar a los miembros del grupo de implantación en los temas propuestos a profundizar con el objetivo de que su implicación sea más provechosa. Este grupo se conforma de la forma siguiente:

- Director General.
- Directora de Recursos Humanos.

- Especialistas y Técnicos de CH.
- Miembro del ejecutivo sindical.
- Gerentes Generales de las Filiales Transporte y Moa.
- Especialista en Gestión de la Calidad.
- Especialista en Gestión Documental.
- Directores o Jefes de departamentos.

Se debe señalar que se logra el objetivo de la etapa al conformarse debidamente al grupo de implementación, el cual cuenta con preparación necesaria para su participación en la implantación del procedimiento.

Paso 2. Caracterización de la empresa

La Sucursal Almacenes Universales S.A. de Holguín fue constituida el 23 de Julio de 1995 mediante la Resolución No. 42/99 del Presidente Ejecutivo de la Compañía. La Sucursal se encuentra ubicada en Carretera Central Vía Habana Km. 81/2, Cruce El Coco, Municipio de Holguín, Cuba, es parte de la sociedad mercantil cubana Almacenes Universales S.A. y pertenece al Grupo de Administración Empresarial (GAE) de las FAR. Su actividad fundamental es el arrendamiento de almacenes secos y refrigerados, tanto para mercancías en régimen de depósito de aduana como nacionalizadas, y los servicios asociados a esta actividad, también brinda los servicios de transportación y distribución de la mercancía y los servicios aduanales y transitorios, alquiler de oficinas, control de plagas y vectores entre otros. Esta Sucursal de Almacenes Universales S.A. juega un papel significativo en el desarrollo del comercio y del polo turístico e industrial del norte de la provincia, también ayuda al desarrollo del comercio exterior en su actual fase de desarrollo.

En el 2001 se inaugura la Filial de Las Tunas (actualmente transformada en Sucursal) y en el 2002 la Filial de Transporte. En el año 2004 se traslada la Filial ubicada en Sagua de Tánamo hacia el municipio de Moa. En el año 2007 se crea una Filial en la provincia de Granma (actualmente Filial independiente), en el 2008 abre sus puertas el Centro de Negocios ubicado en la ciudad de Holguín. La Sucursal cuenta con un personal calificado y una estructura organizativa lineal funcional compuesta por un Director General al que se le subordinan un grupo de directores que atienden las diferentes áreas de la empresa así como los Gerentes Generales de las Filiales y el Centro de Negocios. Actualmente la Sucursal cuenta con las Filiales de Transporte y Moa, la Filial Holguín está estructurada por el

Centro de Negocios, Ferretería la Flecha, Biocontrol y las Bases de Almacenes El Coco y 26 de Julio.

La Sucursal cuenta con un total de 564 trabajadores, de ellos el 83.51% son hombres y el 16.49 % son mujeres. El nivel educacional de la organización se caracteriza por poseer 3 trabajadores con la formación académica de Master, el 16.13 % son de nivel superior, el 22.34% poseen el 12 grado, el 35.46 % son técnicos medios, el 25.0% posee el 9no grado y 3 trabajadores el sexto grado. En cuanto a las categorías ocupacionales se conforman por un 7.22% de dirigentes, 23.19% de técnicos, 51.20% de obreros y un 18.16% de servicios y un 0.22% de administrativos. En cuanto a la caracterización según la edad de sus trabajadores, la Sucursal posee un 13.75% de trabajadores entre los 18 y 25 años, un 33.19% entre los 26 y 35 años, un 32.71% entre los 36 y 45 años, un 15.99% entre los 46 y 55 años, un 3.72% de 56 a 65 años y un 0.74% con más de 65 años. La Sucursal posee un 7.37% de trabajadores indirectos y 25 cuadros. En relación a la antigüedad de sus trabajadores se determinó que el 53.43% poseían hasta 5 años de antigüedad en la Sucursal, el 31.37% de 6 a 10 años y el 15.20% más de 11 años.

Se puede definir que la Sucursal Holguín está compuesta mayoritariamente por hombres con un nivel de antigüedad bajo. Es una entidad relativamente joven y en pleno desarrollo, con un mercado amplio por explotar si se perfilan sus potencialidades humanas hacia este sentido. Por el número de trabajadores se puede catalogar como una entidad grande, compleja por el número de Filiales y Unidades Organizativas que posee, por lo que un procedimiento de gestión del CH sobre la base de competencia, debe poseer como principal reto abarcar toda la organización con sus Filiales y unidades correspondientes, así como lograr la integración de los subsistemas, según **anexo 3**.

3.1.2 Fase II: Diagnóstico de la selección, evaluación y formación

La presente fase se evalúa los subsistemas objeto de estudio, analizando la legislación vigente, su aplicación y el nivel de integración existente entre ellos. Se procede a determinar su carácter proactivo y sistémico, así como la utilización de las competencias laborales y su impacto.

Paso 1. Análisis de la utilización de las competencias laborales

El reclutamiento y la selección del personal en la Sucursal Holguín, está implantado por la Resolución 98/09 del Presidente Ejecutivo de la Compañía de Almacenes Universales S.A.,

la cual en su capítulo I, establece como principal objetivo garantizar un CH profesional y competitivo, que garantice el cumplimiento con efectividad de la misión y visión de la Compañía. En su capítulo III, establece para la selección partir de un estudio de los perfiles de idoneidad teniéndose en cuenta los cargos vacantes, los mayormente demandados, los de mayor índice de fluctuación, las perspectivas de desarrollo, las inversiones y el CH. Sin embargo no se establece un procedimiento para elaborar estos perfiles, donde deben jugar un rol fundamental las competencias laborales. Esto afecta sobre medida la calidad del reclutamiento y de la selección, al no tener criterios de medida concretos para conocer cuál es el candidato idóneo para ocupar un puesto.

La evaluación del desempeño en la Sucursal Holguín tiene su soporte legal vigente en la Resolución 214/2010 del Presidente Ejecutivo de Almacenes Universales S.A. La misma en su artículo 2, plantea que con la evaluación se identifican las insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades y capacidades, y que además constituye la base fundamental para la elaboración del plan de capacitación. Los indicadores que evalúan el desempeño del trabajador son genéricos y poseen rangos de puntuación que restan precisión a la medición. Esto evidencia que el objetivo que persigue la resolución es lograr que el trabajador sea cada vez más competente, pero sin embargo no mide el estado en que se encuentran sus competencias, por lo que resulta difícil incidir sobre ellas.

La formación en la Sucursal Holguín está fundamentada e implantada legalmente en la Ficha de Procesos de Competencia y Formación del CH, donde se plantea como objetivo y alcance: lograr que el personal adquiera y perfeccione sus competencias laborales. No obstante, cuando se analiza el modelo de diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, se puede determinar que las competencias establecidas en el modelo son genéricas para todos los trabajadores de la Sucursal, sólo dejando 6 espacios en blanco para incluir las específicas del cargo, se considera esto una deficiencia, pues la mayoría de las competencias que se deben medir a un trabajador son las específicas a sus funciones de trabajo. Se debe señalar que la documentación de los subsistemas objeto de estudio actualmente aprobados poseen la intención de encaminar su accionar hacia la gestión sobre la base de competencias, sin embargo no declaran un procedimiento concreto que permita la gestión de este novedoso enfoque.

Se determina además que la utilización de las competencias laborales no garantiza totalmente la alineación de estos subsistemas hacia la estrategia empresarial. Se conoce que el personal logístico y comercial está debidamente formado en temas de marketing y negociación que le permite a la Sucursal desarrollar sus negocios y atraer nuevos clientes con vistas a ampliar su mercado y con ello incrementar sus ingresos tanto en CUC como en CUP, lo cual se conoció a través del Cuestionario para la Capacitación, (Marrero Fornaris, 2002; Adaptado de Siliceo, 1996), sin embargo la socialización de la misión y visión es medianamente buena (4.75), al igual que la actualización de la tecnología en el puesto de trabajo para alcanzar los resultados de cada área (4.89), así como el conocimiento por parte de los trabajadores para alcanzar buenos resultados (5.12).

Paso 2. Análisis de la selección evaluación y formación

En la presente fase se determinan las perspectivas de los trabajadores sobre la gestión de los conocimientos y habilidades que necesitan para desempeñar sus funciones mediante la aplicación de un grupo de encuestas para la verificación de los resultados obtenidos. Para la aplicación de las encuestas se trabaja con un error permisible en la investigación (10%: $d = 0.1$); p y $q = 0,5$ (debido a que como se realiza un muestreo aleatorio simple tienen la misma probabilidad de ocurrir) y $N = 564$.

Se obtuvo un $n = 85$. Para obtener un resultado real de las condiciones generales de la empresa, las encuestas fueron aplicadas a personal de todas las unidades organizativas, incluyendo las Filiales de Transporte y Moa, esta muestra fue distribuida de forma proporcional a la cantidad de trabajadores de cada área.

Con el objetivo de fortalecer el proceso de selección se determina necesario la aplicación del reclutamiento colocando convocatorias de empleos en el periódico, la radio, la televisión, páginas informativas y otras variantes, que le posibilite reunir a los candidatos idóneos. El modelo de entrevista inicial garantiza conocer si el nivel educacional del aspirante concuerda con el cargo para el cual se procesa, o si posee una integridad social y política acorde a los principios revolucionarios que se requieren y a los valores de la Compañía, sin embargo se descuidan elementos importantes, pues no se adentra a conocer si el mismo posee la experiencia necesaria, los conocimientos prácticos y habilidades que el cargo requiere, pudiendo aplicar otras técnicas que brinden esta

información, entre las que se encuentran los test psicométricos y pruebas teórico-prácticas, (García Dousat, 2009).

No se profundiza en las condiciones físicas del trabajador, con el objetivo de evitar la fluctuación laboral, como por ejemplo su salud, condiciones familiares, edad. La Sucursal no garantiza eficientemente el cumplimiento de los planes de adiestramiento según lo establece la Resolución 29/2007 en cuanto a la rotación de los mismo por diferentes áreas de la organización y así lograr mayores habilidades y conocimientos en los recién graduados. No se utilizan los profesiogramas para la selección lo cual puede brindar información para conocer si el trabajador posee las competencias laborales y la capacidad necesaria para desempeñarse en el cargo.

Se debe señalar que entre las principales deficiencias con que ha contado el subsistema de **evaluación del desempeño** se encuentra la ineficacia del modelo para medir de forma precisa el desempeño del trabajador, así como la inestabilidad de las legislaciones que se dictan por parte de la Compañía. Hasta el mes de septiembre de 2009 la Sucursal poseía un modelo de evaluación del desempeño en el cual poseía 5 indicadores específicos que debía elaborar el jefe inmediato superior y con ellos todo el desempeño del trabajador, lo cual se considera insuficiente pues resulta muy difícil lograr centrar todas las funciones de un trabajador en tan reducido número de indicadores. Esto propició una gran subjetividad en la evaluación pues todos los jefes no elaboraban estos indicadores de forma correcta, en ocasiones no eran planteados en forma de indicadores, lo cual generaba dudas en el trabajador hacia dónde perfilar su desempeño. En otras ocasiones eran demasiado generales, por lo que no se correspondía con las funciones específicas de cada cargo, además provocó que el trabajador sólo se preocupara por elevar su desempeño en los indicadores que se le medían en el modelo.

Posteriormente se aprueba la Resolución 172/09, en la que se aprueba un nuevo modelo de evaluación. Este contó entre sus deficiencias, que es el mismo para todos los trabajadores de la Compañía, donde se evalúa de forma general las tareas y objetivos de trabajo con rangos de cumplimiento, lo cual se considera aún más subjetivo teniendo en cuenta que el mismo se basa en el plan de trabajo individual, el cual no se implanta en los niveles más operacionales de la Sucursal y por tanto este indicador carece de precisión. Se aprueba una nueva resolución para la evaluación del desempeño, la Resolución 58/10 en la

que se implanta un nuevo modelo para la evaluación de las competencias de idoneidad, el cual posee como fortaleza que comienza a establecerse el enfoque de competencias en la Sucursal y su medición a través de un sistema numérico. La utilización de un modelo más para la evaluación provocó la falta de compromiso y responsabilidad de los jefes hacia la realización de las evaluaciones, al considerar este proceso como engorroso y que ocupa un tiempo excesivo, además estos modelos crean confusión entre los trabajadores y propicia a que los mismos no tengan una idea clara de los elementos que se le están midiendo y a cuales darle una mayor prioridad.

En el año 2010 se implementa la Resolución 91/10 donde se establece un modelo para la evaluación del desempeño anual, el cual además evalúa las competencias, las necesidades de formación y propone acciones formativas. Se debe señalar que aunque es una fortaleza que se comience a medir las competencias a los trabajadores, se debe seguir ganando en la preparación de los jefes y trabajadores con vistas a que dominen estos conceptos, en la práctica se han detectado errores al llenar el modelo o de conceptos al hacer los análisis pertinentes. Es preciso señalar además, que esta evaluación cuenta con 57 competencias generales para todos los trabajadores de la Compañía, y sólo deja espacio para incluir 6 competencias específicas del cargo, las cuales no están establecidas por cada cargo. Esto crea una desventaja si se va aplicar un sistema de evaluación sobre la base de competencias, pues resulta fundamental que la mayoría de las competencias que se le evalúe a un trabajador sean específicas a sus funciones.

La evaluación carece de un criterio integrador del desempeño laboral de cada trabajador, pues sólo cuenta el criterio del jefe, lo cual no favorece a tareas concretas que debe realizar para satisfacer aún más a los clientes, proveedores, terceros, entre otros. El período de aplicación es trimestral, impidiendo que el trabajador logre percibir los resultados de su trabajo en el momento que los alcanza, reflejando su descontento al respecto un 61.23% de los trabajadores, según la encuesta diagnóstico para la evaluación del desempeño, Gonzalo Zaldivar, 2009.

La **formación** en la Sucursal Holguín constituye una fortaleza, pues la misma ha fomentado convenios de formación con la Universidad de Holguín, Agencia de Seguridad y Protección, Agencia de Servicios Aduanales y Transitarios, Centro Bacteriológico Provincial, IPEL y FORMATUR. Posee 53 trabajadores estudiando en Sedes Universitarias

Municipales (SUM) o en Cursos Para Trabajadores (CPT). Se han impartido un gran número de cursos y postgrados, y actualmente 13 cursan Maestrías. Sin embargo se debe señalar que aún existen dificultades en este sentido. El diagnóstico de necesidades de aprendizaje no es eficaz, pues parte en su mayoría de la evaluación de competencias generales de la Sucursal, lo cual provoca falta de precisión y derroche de este tipo de acciones que para ejecutarla se utilizó determinado número de recursos y tiempo. Existe falta de apoyo por parte de la Casa Matriz para la certificación del personal directo que de ellos depende, como por ejemplo, agentes de seguridad y protección, operadores y reparadores de montacargas, mecánicos y especialistas de climatización. Existen problemas en la medición de la eficiencia de la capacitación, el modelo no cuenta con toda la información necesaria para determinar si la misma fue o no provechosa, o en qué medida uno u otro tema de la acción formativa no asimiló correctamente el trabajador, esto provoca que no se pueda dar un seguimiento a dicho aprendizaje ni propiciar la formación continua del CH. Existe además bajo nivel de responsabilidad de los jefes ante la realización de esta evaluación, pues en ocasiones sólo relacionan si fue o no satisfactoria y no se detallan las recomendaciones que se deben tener en cuenta en futuras acciones en ese aspecto, o los temas en los que se deben profundizar pues no fueron adquiridos de forma eficiente por el trabajador u otros posibles temas que se pudieran incluir en el programa de la acción formativa.

Los planes de formación no poseen temas novedosos sobre cómo se desempeñan empresas de la misma rama en el mundo, permitiéndole a cada trabajador utilizar la herramienta del benchmarking y decidir como ejecutar su trabajo al más alto nivel del mundo empresarial en el momento. Se determinó que existen 43 trabajadores estudiando las carreras universitarias de Licenciatura en Derecho, Estudios Socioculturales e Ingeniería Agrónoma, que por el cargo que ocupan, los conocimientos adquiridos no les son de utilidad práctica, lo cual provoca un gasto innecesario de recursos y tiempo, lo cual no posee un impacto positivo en el resultado del trabajador. No se socializa el conocimiento adquirido por los trabajadores mediante la utilización de medios de diseminación. Existe un diagrama de flujo para la capacitación, mas el mismo no está actualizado dada las condiciones actuales que establece la Resolución 214/10 sobre la evaluación del

desempeño. Se utilizan indicadores cuantitativos para analizar el cumplimiento del plan de capacitación lo cual es considerado una fortaleza.

Por tanto se puede señalar que existen deficiencias notables que afectan la gestión eficaz, proactiva y estratégica del CH. Por lo que se hace necesario aplicar una serie de acciones con vistas a lograr un mejor resultado final de la integración de los subsistemas objeto de estudio. La legislación vigente para la SEF no garantiza la utilización y aplicación oportuna de las competencias laborales para lograr el impacto de las mismas en los subsistemas objeto de estudio y en su conjunto.

3.1.3 Fase III: Diseño e implantación de la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias laborales

En la presente fase se procede a la implantación de la SEF sobre la base de competencias, para la cual se han elaborado serie de técnicas, definiciones, modelos e indicadores que permitan la gestión de los subsistemas objeto de estudio bajo un enfoque sobre la base de competencias laborales.

Etapas 1. Determinación o perfeccionamiento de las competencias laborales

En la presente etapa se ha determinado que la Sucursal no cuenta con las competencias organizacionales, de proceso y específicas necesarias para la implantación de la gestión sobre la base de competencias, por tal motivo se procede a su determinación en conjunto con el grupo de implantación. Mediante la tormenta de ideas, revisión de documentos y la aplicación del método Delphi (Cuesta Santos, 2000), se establecieron las competencias laborales. Una vez aplicado el procedimiento del método Delphi se seleccionan según el nivel de concordancia de cada uno los expertos que participaron en la determinación de las competencias, los mismos se relacionan a continuación:

1. Director General.
2. Director Recursos Humanos.
3. Gerente General Filial Transporte.
4. Gerente General Filial Moa.
5. Gerente de Recursos Humanos Filial Moa.
6. Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos.
7. Especialista en Gestión de la Calidad.

8. Especialista C en Gestión Documental.

9. Técnico A en Gestión de Recursos Humanos.

Paso 1. Determinación o perfeccionamiento de las competencias organizacionales

Para la determinación de las competencias organizacionales se elabora una lista de posibles competencias organizacionales. Con un alto grado de coincidencia se llegó al consenso de las mismas, según **anexo 4**; tabla a). Se procedió a la socialización de las mismas a todos los trabajadores de la organización. Las mismas son de gran utilidad para la aplicación del nuevo procedimiento de SEF sobre la base de competencias laborales.

Paso 2. Determinación o perfeccionamiento de las competencias de procesos

En la aplicación de este paso se realiza un análisis de las características y objetivos estratégicos de cada área de resultado clave. Se expone como ejemplo el área comercial, debido a la importancia que la misma reviste para el desarrollo de los negocios de la Sucursal y el incremento de la productividad y eficiencia de los servicios que presta se prestan. De igual forma fue elaborado el mapa de procesos, según **anexo 5**, el cual es fundamental para determinar las competencias laborales de proceso.

El área comercial, consta de un Director Comercial, dos Especialistas “C” en Gestión Comercial, un Técnico en Gestión Comercial, un Especialista Tramitador ante Aduanas y un Técnico Tramitador ante Aduanas. Entre los principales objetivos estratégicos de esta área está lograr una alta comercialización de la prestación de servicios en correspondencia con lo aprobado en el objeto social, garantizar la correcta aplicación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios. Efectuar evaluaciones para determinar nuevos productos y servicios a brindar por la entidad. Garantizar la correcta aplicación de las técnicas de economía de almacenes, adecuándolas a las características de la entidad para una mejor gestión del almacenamiento. Adecuar el plan de mercadotecnia de la Compañía a las características del mercado territorial por el que responde la Sucursal y controlar su cumplimiento periódicamente. Adecuar el sistema de evaluación de la satisfacción del cliente que permita la mejora y el perfeccionamiento de las producciones y servicios de la entidad. Implantar el sistema de comunicación de la entidad. Entre las funciones que se deben realizar en el área está el diseño de los servicios, estudios de mercados, negociación directa con los clientes, contratación y análisis comerciales correspondientes y facturación de servicios prestados. En el área se analizan

los planes, proyecciones y estrategias para el mejor desarrollo de la actividad comercial, se controlan las cuentas por cobrar y pagar, se realizan trámites aduanales, revisando la documentación a la hora de recibirla, se clasifica la mercancía tramitada de acuerdo con las normas vigentes, cumpliendo con el margen de tiempo establecido para la prestación del servicio. La principal misión del área comercial radica en el logro del incremento de los servicios prestados y el aumento de la satisfacción de los clientes.

Mediante la aplicación del Método de Expertos o Delphi se determinaron las competencias de procesos para el área comercial por orden de importancia según el nivel de concordancia, según **anexo 4;c)**. De igual forma se hace este análisis para otras áreas de la organización, del mismo fueron obtenidas competencias laborales de procesos, según **anexo 6**.

Paso 3. Determinación o perfeccionamiento de las competencias específicas

En la presente etapa se determinaron las competencias específicas de cada cargo. Para ello se utiliza el mismo procedimiento de la etapa anterior. Para mostrar el resultado de la aplicación del procedimiento se escoge como ejemplo el cargo de Especialista "C" en Gestión Comercial, debido que el desempeño del mismo resulta de gran importancia en los resultados obtenidos en el área. Para la aplicación determinación de las competencias específicas se procede a la elaboración de los perfiles con competencias, según **anexo 7**.

Entre las funciones comprendidas en el cargo está la de promover y desarrollar negocios, elaborar informes de factibilidad comercial de proyectos y servicios de acuerdo al comportamiento del mercado y análisis estadísticos, realizar estudios de organización de la producción y los servicios, realizar estudios de mercado y como resultado realiza diseños de nuevos servicios, facturación y cobro de los servicios prestados acorde a lo establecido en la legislación con el respaldo contractual correspondiente, realiza análisis del cumplimiento del plan de ingresos, así como la eficiencia y eficacia alcanzada. Una vez aplicado el método Delphi se muestran las competencias específicas para el cargo identificadas por los expertos, según **anexo 4; tabla d)**.

Paso 4. Elaboración del manual de competencias

El manual elaborado posee las competencias laborales de la Sucursal a todos los niveles. El mismo es de libre consulta de todos los trabajadores, secretarios de los buros sindicales, comité de bases de la UJC y núcleos del PCC. Cada jefe es responsable de la

utilización correcta del manual para la elaboración de la evaluación mensual de sus trabajadores y la determinación de las necesidades de formación. La dirección de CH es la encargada de rectorar, orientar y controlar la utilización de las competencias implantadas y realizar los análisis correspondientes del resultado que arroje su implantación. El Director General es el responsable de analizar en Consejo de Dirección la factibilidad de dicha implantación con una frecuencia semestral, así como proponer los ajustes que considere pertinentes.

Se debe señalar no se encontraban diseñadas las competencias laborales a ninguno de los niveles, por tanto se determinaron y se implementaron a través del manual de competencias, las cuales son de necesaria consulta para la aplicación de la SEF en la Sucursal. Se elaboraron además los perfiles por competencias laborales de la mayoría de los cargos de la empresa, detallándose los elementos inherentes a cada cargo u ocupación, lo cual resulta un documento de necesaria utilización y análisis para la implantación de la SEF.

Etapas 2. Selección sobre la base de competencias laborales

En la presente etapa procedió a la utilización de las competencias laborales diseñadas en la selección del personal. Se crearon y aplicaron los modelos necesarios para lograr mediante las competencias encausar el trabajo del CH hacia una selección más eficiente, que garantiza el reclutamiento, selección, comprobación práctica y contratación del CH que necesita la Sucursal.

Paso 1. Elaboración y diseminación de anuncios de reclutamiento sobre la base de competencias

En la etapa de diagnóstico se pudo conocer que no se realiza en la Sucursal el reclutamiento del personal, y sólo se tienen en cuenta a los candidatos que se acercan a la organización por su propia voluntad o recomendados por amigos o familiares. Con el objetivo de atraer a los candidatos con estas habilidades indispensables para la organización se aplica el Modelo para el Reclutamiento del Personal propuesto, el cual permite hacer llegar a los candidatos cuales son las competencias (habilidades, conocimientos y destrezas) que necesita la organización para el cargo que se solicita, según **anexo 8**. Se han creado los mecanismos para la utilización de diversas formas de diseminación del modelo, entre los que se encuentra las Páginas Amarillas de ETECSA,

Intranet Nacional, Periódico Ahora y ubicación de los modelos en lugares estratégicos de la ciudad. Aunque la Sucursal en estos momentos se encuentra en reajustes organizacionales, en el futuro esta etapa permitirá contar con un gran número de candidatos idóneos y con ello una selección de mayor calidad.

Paso 2. Elaboración y aplicación de la entrevista de selección

Para permitirle a la dirección de CH enriquecer aún más las características de los candidatos se aplicó el nuevo Modelo para la Entrevista Inicial, según **anexo 9**. Este modelo permite un mayor enfoque hacia la determinación de los conocimientos que posee el candidato. Determina si las perspectivas del candidato son congruentes a la organización, si el mismo posee o no tendencia a la fluctuación laboral, lo cual brinda a la selección un carácter proactivo, además se insertan nuevos elementos psicológicos para determinar rasgos de la personalidad de los candidatos. El modelo permite desde un inicio medir las competencias que posee la persona y si las mismas son acorde al cargo para el cual se le procesa.

Paso 3. Aplicación de la selección sobre la base de competencias. Test de selección y pruebas prácticas

En este paso se procedió a la aplicación de test psicométricos. Para ello se le imparte a la Especialista en Gestión de los Recursos Humanos encargada de la selección un postgrado (40 horas) de Psicología Empresarial y Comportamiento Organizacional, con el objetivo de dotarla de un grupo de técnicas y herramientas necesarias para el análisis, aplicación y evaluación de los test psicométricos que brindan una información valiosa sobre las habilidades, destrezas y conocimientos (concentración, nivel de respuesta, inteligencia numérica, ubicación espacial, iniciativa y creatividad, agilidad mental, pensamiento analítico) que poseen los candidatos. Entre los test utilizados se encuentran (test de capacidad cognitiva, test de personalidad, test de los relojes, test del dominó, test de las reglas físicas, test de las caras), los mismos se utilizan en dependencia de el nivel educacional del candidato y la categoría ocupacional del mismo. Con la ayuda del jefe inmediato superior (el cual es el que conoce cuales son las funciones que ejecuta el candidato una vez que sea seleccionado) se diseñaron y aplicaron ejercicios de simulación, los cuales son los más parecido posible a las exigencias en término de competencias del cargo en cuestión (ejercicios prácticos, simulaciones, assesment center, role play). Una vez

aplicados los nuevos mecanismos para la selección sobre la base de competencias, se conoce mediante el cálculo de indicadores que en al cierre de 2010 el IS fue inferior, se obtuvo un mayor índice de culminación del período a prueba, el IR también se comportó menor evidenciando una menor fluctuación del personal. La CS se comporto por encima del período anterior, por lo que se contó con un mayor número de candidatos para llevar a cabo la selección. El NCt aumentó al igual que la TP.

Indicadores	2009	2010
Índice de Selección (IS)	7,67	3,45
Índice de Rotación (IR)	5,09	3,79
Calidad de la Solicitud (CS)	1,21	2,95
Nivel de competencias del trabajador (NCt)	82,3	95,2
Tasa de Polivalencia (TP)	23,85	38,25

Tabla No. 3.1 Indicadores para la selección sobre la base de competencias

A través de los indicadores para la medición de la eficiencia de la aplicación de la selección sobre la base de competencia, tabla 3.1; se pudo determinar que todos los aspectos medidos fueron superiores al período anterior, aunque debe seguir trabajándose en aumentar la cantidad de procesos que domina el trabajador en su área.

La aplicación práctica de la etapa ha reflejado un avance positivo hacia una gestión eficaz de la selección sobre la base de competencias, lográndose reclutar una mayor cantidad de candidatos idóneos para la selección. Se comprueba además el impacto positivo en la disminución del IR, CS y en el completamiento del período a prueba. La utilización de las competencias laborales juega un papel preponderante en este sentido al dotar al seleccionador de parámetros y métodos concretos para esta importante etapa.

Etapas 3: Evaluación del desempeño sobre la base de competencias laborales

En la presente etapa se diseña y aplican los modelos correspondientes para la implantación de la evaluación del desempeño sobre la base de las competencias laborales. Se erradican los problemas detectados mediante la utilización del modelo y del manual elaborado. Se aplicaron las evaluaciones del desempeño, cuyo principal aporte fue la medición de las competencias específicas de cada cargo. Se incluyeron en el nuevo modelo una serie de elementos que propiciaron una evaluación proactiva e integradora sobre la base de competencias laborales.

Paso 1. Elaboración y aplicación de los modelos de evaluación sobre la base de competencias

En el diagnóstico aplicado se determinaron un gran número de cuestiones que afectan directamente la medición precisa y oportuna del desempeño y las competencias del trabajador. En los modelos propuestos se erradican los problemas detectados, haciendo de la evaluación del desempeño una herramienta eficaz, oportuna y estratégica para enfocar el trabajo hacia un desempeño superior, según **anexos 10 y 11**. Con el objetivo de determinar la eficiencia de la aplicación de la etapa se calculan los indicadores mostrados en la tabla 3.2. Se inserta en la evaluación del desempeño un enfoque integrador a todos los niveles, donde los clientes, proveedores, los factores y trabajadores de la empresa dan su criterio acerca del evaluado. Se consolidó el carácter proactivo de la misma al incluirse elementos relacionados con la salud física del candidato, experiencia profesional, conocimientos, habilidades y técnicas psicológicas para conocer su estado emocional.

Indicadores	2009	2010
Índice de Evaluación del Desempeño (IED)	13.7	24.0
Índice de Trabajadores Evaluados de Bien (ITEB)	97.06	99.26
Índice de Conformidad con la Evaluación (Iconf)	99.5	99.75
Grado de Cump. del Proceso de Evaluación (CED)	100	100

Tabla No. 3.2 Indicadores para la evaluación sobre la base de competencias

Se comprueba en los resultados obtenidos mayor eficiencia en el proceso evaluativo de los trabajadores. Se incrementa el Índice de Evaluados con calificación al menos de bien, dando cumplimiento hacia uno de los objetivos principales de la etapa. El nuevo enfoque de la evaluación permite al trabajador perfilar mejor su trabajo hacia un desempeño de éxito. Se debe seguir trabajando en incrementar aún más el índice de desempeño superior, aunque es conocido que la empresa posee entre su cultura organizacional, otorgar la máxima calificación en reducidas ocasiones, mostrándose una tendencia central de evaluación, uno de los errores en los que incurren los evaluadores.

Etapas 4. Formación sobre la base de competencias laborales

En la presente etapa se crearon los mecanismos, herramientas y modelos necesarios para determinar cuáles fueron las necesidades de formación de los trabajadores en el período para desempeñar su trabajo con las habilidades y conocimientos necesarios. Para ello es

vital la utilización y medición de las competencias laborales según el cargo que ocupa cada trabajador.

Paso 1. Determinación de las necesidades de aprendizaje

Para conocer las necesidades de aprendizaje que posee cada trabajador, se analizan los modelos propuestos de evaluaciones mensuales y el modelo para la evaluación de las competencias laborales y determinación de las necesidades de aprendizaje, mediante lo cual se integra el proceso de evaluación anual, la evaluación de competencias y el DNA según **anexo 11**, además de gestionar estos procesos teniendo en cuenta las competencias laborales específicas de cada cargo. Dado que en el diagnóstico se detecta como una debilidad la preparación y habilidades de los directores y jefes de áreas para la determinación de las acciones necesarias en este sentido, se les imparte una acción de formación de Evaluación eficaz del desempeño y Determinación de necesidades de aprendizaje.

Paso 2. Elaboración del plan de formación

Posteriormente se elabora el plan de formación, garantizando que cada acción relacionada en el mismo tuviera un impacto directo en el desempeño laboral de cada trabajador. Las mismas son planificadas con el objetivo que permita el mejoramiento del desempeño a todos los niveles de la organización, sin distinción de categoría ocupacional o vinculación a la producción o los servicios. Dado que el diagnóstico no evidencia deficiencias en el modelo actualmente utilizado, y cumple con lo dispuesto en la Resolución 29/2006 del MTSS sobre la Organización, Control y Desarrollo de la Capacitación, no se propone uno nuevo.

Paso 3. Aplicación de la formación sobre la base de competencias

Se llevó a cabo la aplicación de las acciones de formación en el período según lo dispuesto en el procedimiento propuesto, garantizando la logística necesaria. Se fomenta mediante contactos con los profesores instructores que los temas impartidos tuvieran el enfoque necesario, para tratar los elementos de interés de la Sucursal, evitando así caer en extensas conferencias teóricas con una alta dificultad para su aplicación práctica.

Una vez implantada la etapa se procede a evaluar los resultados obtenidos de la misma, para ello se calculan los indicadores cuantitativos siguientes:

Indicadores	2009	2010
Cálculo del Índice de Planeación (IP)	83.0	98.2
Índice de Formación (IF)	71.43	95.12
Índice de Participación en Postgrado (IPP)	16.13	40.32
Índice de Cumplimiento del Plan de Postgrados (ICPP)	100	100
Índice de Participación de los trabajadores (IPT)	78.68	97.55
Índice de Cumplimiento del Plan de Formación (ICPF)	100	100
Proporción de Promovidos del Total de Plantilla (PPTP)	2.32	6.02
Índice de Técnicos y Directivos abarcados en la Formación (TDAC)	71.31	92.04

Tabla No. 3.3 Indicadores para la evaluación sobre la base de competencias

Como refleja la tabla de indicadores para medir la eficiencia de la aplicación de la formación sobre la base de competencias, tabla 3.3; existe un avance en correspondencia con el período anterior. Se mejora en la planificación de las actividades formativas, así como en el número de competencias que poseen los trabajadores del total que deben poseer como promedio, se eleva la participación en postgrados y otras actividades formativas de todas las categorías ocupacionales, garantizando que las acciones tuvieran un impacto directo con el desempeño posterior del trabajador, lo cual fue comprobado de forma satisfactoria.

Paso 4. Evaluación del Impacto de la formación

En el paso se procede a la evaluación del impacto de la formación. Se realiza con posterioridad a la implantación de la formación, siendo este plazo de tiempo variable en dependencia de la complejidad de la formación impartida y del nivel de aplicación de dichos conocimientos. Para ello se utilizó el modelo para la evaluación del impacto de la formación propuesto, según **anexo 12**.

Paso 5. Certificación de las competencias laborales

Una vez gestionada la formación de los trabajadores y evaluado el impacto que la misma genera, se procede a la certificación de las competencias laborales de los trabajadores. Este proceso se aplica de forma bianual y se utiliza el modelo propuesto, según **anexo 13**. En este paso juega un gran papel el criterio del grupo de implantación en conjunto con su jefe inmediato superior, ellos son los encargados de determinar si realmente el trabajador posee o no las competencias laborales que necesita para desempeñar sus funciones y sólo en este caso procede a su certificación. En caso de que el trabajador no posea las

competencias necesarias se le aplica nuevamente al trabajador el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y se gestionan acciones formativas correspondientes.

La aplicación de esta fase muestra la importancia de la aplicación de las competencias laborales en la formación del CH. Resulta una fortaleza su utilización en el diagnóstico de las necesidades de formación, a través del proceso de certificación de competencias laborales se gestionan acciones formativas que son necesarias para lograr un desempeño exitoso en los trabajadores y por deficiencias en el procedimiento del DNA no se habían detectado.

Se debe señalar que la etapa cumple su objetivo, con la aplicación de la misma se implementan nuevos modelos y mecanismos que permiten erradicar problemas detectados en el diagnóstico, lográndose encausar las acciones formativas para que las mismas generen un mayor impacto empresarial, lo cual es el resultado de la integración de los subsistemas objeto de estudios sobre la base de las competencias laborales. Se ha logrado como resultado certificar las competencias de un gran porcentaje de los trabajadores, siendo esto una fortaleza alcanzada con el procedimiento propuesto.

3.1.4 Fase IV Evaluación del impacto integral de la implantación de la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias laborales

En la presente fase, mediante la utilización de los métodos e indicadores propuestos en la metodología, se analiza de forma integral el impacto que tuvo la SEF sobre la base de competencias en la Sucursal Holguín. Se determina en qué medida se logra implantar un enfoque sistémico de estos tres subsistemas sobre la base de las competencias laborales y el nivel de compromiso alcanzado por la alta dirección y los trabajadores con el mismo.

Paso 1. Evaluación del impacto económico de la implantación integral de la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias laborales

Para la determinación del impacto económico que tuvo la SEF sobre la base de competencias laborales se procede al cálculo de los indicadores siguientes:

Indicadores	2009	2010
Índice de Gastos Innecesarios por Defic. Selección (IGIDS)	42.15	29.02
Índice de Utilización del Presup. para la Formación (IUPF)	125.20	98.32
Índice de Gastos Innecesarios de Formación (IGIF)	16.06	3.45

Tabla No. 3.4 Indicadores para la evaluación del impacto económico de la gestión de la SEF sobre la base de competencias

Como se observa en la comparación de los indicadores, existe un impacto positivo en la implantación de la gestión de la SEF sobre la base de competencias laborales. El IUPF se encontraba sobregirado por concepto de acciones innecesarias de capacitación sin un impacto directo en el desempeño laboral del trabajador. El IGIF muestra una disminución debido a que los gastos de formación se comenzaron a encaminar principalmente hacia aquellas acciones que generaban un impacto positivo en la gestión de los conocimientos y habilidades que realmente necesitan los trabajadores para el desempeño de sus funciones. El IGIDS de igual forma disminuye al contar con un sistema de gestión sobre la base de competencia que permite a la Sucursal contar con un mayor número de candidatos competentes tanto profesional como físicamente para elevar la calidad de la selección y con ella del nuevo personal contratado. Se muestra un incremento en el IGR al comenzar a utilizarse las fuentes de reclutamiento y estrategias para la gestión oportuna y eficiente de este importante paso.

Paso 2. Evaluación sistémica de la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias

El presente paso permitió conocer desde el punto de vista sistémico el resultado de la gestión sobre la base de competencias laborales en la Sucursal, para ello mediante el Método de Expertos o Delphi se determinaron los atributos que incidían directamente en el éxito de la implantación sistémica de la gestión sobre la base de competencias del CH, y mediante el cálculo del peso de cada atributo se determinaron los atributos que constituyen una fortaleza, los que son aceptables, indiferentes y críticos. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

No.	Atributos	Peso (We)	Valor	Estado del Atributo	PxV
A1	Conocimiento de los jefes en la gestión del CH por competencias	0.16	3.2	Crítico	0.52
A2	Participación y Apoyo de la alta dirección en la Implantación	0.13	4.2	Aceptable	0.55
A3	Formación del Grupo de Implantación	0.22	4.1	Fortaleza	0.90
A4	Control y ajustes del procedimiento aplicado	0.09	3.2	Indiferente	0.29
A5	Grado de comunicación entre las áreas y la Dirección de CH	0.20	3.1	Crítico	0.62
A6	Grado de compromiso de los trabajadores con la implantación	0.15	4.2	Fortaleza	0.64
A7	Flexibilidad del procedimiento ante cambios organizacionales	0.05	4.7	Aceptable	0.24
	Valor Medio	0.14	3.81		3.76

Tabla No. 3.5 Valoración sistémica del impacto de la gestión de la SEF sobre la base de competencias

Como se puede observar se han determinado los atributos de mayor importancia (A1, A3, A5 y A6) y los que poseían una mejor valoración (A2, A3, A6 y A7) en la implantación por

parte de los Expertos. A partir de esto se conoce que los atributos que constituyen una fortaleza son la formación del grupo de implantación y el grado de compromiso de los trabajadores con la implantación. A su vez se determina que los constituyen atributos críticos son los conocimientos que poseen los jefes sobre la gestión sobre la base de competencias y el grado de comunicación entre las áreas y la Dirección de CH, y en ese sentido se encaminan las acciones correctivas, las cuales consisten en cursos formativos a Directores y Jefes de Departamento de gestión de CH sobre la base de competencias y técnicas de grupo.

El logro del carácter sistémico del procedimiento se evidencia a través del perfeccionamiento de la selección del CH, lo cual genera un impacto positivo por concepto de disminución de gastos innecesarios de formación y eleva el nivel de desempeño de los trabajadores. Se comprueba de igual forma a través del perfeccionamiento de la formación, lo cual eleva los niveles de competencias sentando las bases para la creación de perfiles amplios, elevando el grado de satisfacción, motivación y compromiso de los trabajadores, repercutiendo en el desempeño laboral y a su vez en el desarrollo de la organización.

En la presente fase se comprueba además el carácter proactivo de la etapa de selección propuesta, la cual mediante su perfeccionamiento tiene un impacto positivo en los gastos innecesarios de formación por concepto de una disminución de la utilización del presupuesto, sin dejar de financiar aquellas acciones formativas que se determinaron realmente importantes para la preparación del CH y el desarrollo empresarial. Se logra además una integración mayor entre los procesos de evaluación y formación, al unirse en un mismo modelo la aplicación de la evaluación anual y el DNA, lo cual permite el análisis sobre la base de los mismos indicadores para ambos subsistemas. Esto se considera una fortaleza lograda por la aplicación del presente procedimiento, se considera que con anterioridad la SEF eran considerados subsistemas totalmente independientes con los modelos inherentes a cada proceso por separado.

Paso 3. Retroalimentación y ajustes

Con el objetivo de lograr que el presente procedimiento constituya una herramienta flexible a los cambios organizacionales, manteniendo su precisión y objetividad ante la SEF sobre la base de competencias laborales se propone que de forma semestral se analice en los concejos de dirección los resultados obtenidos en la aplicación del mismo, analizando en

este marco el resultado de encuestas al respecto que se le aplican a los trabajadores sobre el mismo, elaborándose un plan de medidas en cada caso. Con vistas a eliminar los atributos críticos existentes en el carácter sistémico de la implantación se propone que se coordine con la Universidad de Holguín un postgrado de Gestión sobre la base de Competencias, con el objetivo de gestionar un mayor dominio en los jefes de estos temas tan importantes para el desarrollo oportuno del conocimiento y desempeño humano. Se propone además que se imparta un postgrado de Trabajo en Grupos, lo cual debe propiciar un mayor nivel de comunicación e interrelaciones entre las áreas de la Sucursal. El Director General es el máximo encargado de velar por el cumplimiento de cada etapa del procedimiento, delegando facultades en la Dirección de CH y en los directores y jefes de áreas.

Al concluir la fase se debe plantear que la misma logra su objetivo. Mediante la medición de un grupo de indicadores se logra medir el grado de integración de la SEF alcanzado así como el impacto que tiene en la organización. Se conoce además que dicha implantación genera un impacto económico para la Sucursal por concepto de gastos innecesarios que se estaban incurriendo destinados a la formación y selección del personal. Se crearon los mecanismos que posibilitan la retroalimentación y ajustes pertinentes con el objetivo de perfeccionar y modificar este procedimiento cuando se amerite debido a cambios en las características o estructura de la Sucursal.

3.2 Conclusiones parciales

1. Se crearon las condiciones necesarias para la aplicación del estudio, determinando las particularidades de la Sucursal Holguín. Se conformó y formó el grupo de implantación, el cual jugó un papel protagónico en el diagnóstico de la gestión del CH.
2. Se elaboraron las competencias organizacionales, de proceso y específicas para la mayor parte de las áreas de la Sucursal, confeccionándose el manual de competencias, el cual es el elemento rector de la SEF sobre la base de competencias laborales.
3. Se realizó la evaluación del impacto de la implantación integral de la SEF sobre la base de competencias, determinándose una disminución considerable de gastos innecesarios destinados a estos fines, lográndose un mayor aprovechamiento e integración de la selección, evaluación y formación bajo el enfoque de competencias laborales.

CONCLUSIONES

1. Se realizó un análisis y revisión documental que permitió determinar los principales enfoques, teorías y técnicas que en la actualidad se utilizan en el mundo empresarial para la SEF del CH sobre la base de competencias laborales, comprobándose así la necesidad de su implantación teórica, metodológica y práctica para el logro de los objetivos y estrategias de las organizaciones en general y en el contexto de la Sucursal Holguín de Almacenes Universales S.A., enfatizándose la necesidad de su gestión con un carácter proactivo y sistémico, lo que permitió comprobar el problema científico de esta investigación.
2. El estudio de la legislación vigente en la entidad, evidencian insuficiencias en los enfoques y procedimientos utilizados para la gestión del CH, entre las que se destacan la no utilización de las competencias laborales, falta de carácter sistémico y proactivo de los subsistemas objeto de estudio, carencias en los mecanismos y modelos establecidos y falta de preparación de directivos para enfrentar la gestión sobre la base de competencias, lo cual ha afectado el desarrollo continuo del CH.
3. Se diseñó un procedimiento para la SEF del CH en la Sucursal sobre la base de competencias laborales, donde se incluyen las principales técnicas y herramientas utilizadas para la gestión efectiva de estos subsistemas con un carácter integrador y sistémico. El procedimiento propuesto constituye un paso de avance en la entidad hacia el logro de la gestión del CH, al implantar una serie de mecanismos y enfoques que permiten a directivos y jefes de áreas contar con las herramientas, habilidades y conocimientos necesarios para fomentar el desarrollo continuo de sus subordinados.
4. La implantación en la Sucursal Holguín de Almacenes Universales S.A. del procedimiento para la gestión de la SEF sobre la base de competencias laborales, así como los resultados alcanzados, reflejan necesidades específicas del proceso de gestión del CH en las Sucursales de la Compañía, por lo que los aportes realizados constituyen un referente conceptual y metodológico que pueden ser utilizados en cualquier entidad del país.

RECOMENDACIONES

1. Evaluar con carácter semestral en el Consejo de Dirección los resultados obtenidos en el período de la implantación de la SEF del CH sobre la base de competencias laborales. Analizar en este marco los indicadores propuestos en el procedimiento y los criterios de los trabajadores con vista a perfeccionar, ajustar y regular el sistema de gestión de CH sobre la base de competencias laborales de forma sistemática.
2. Continuar la elaboración de las competencias de procesos y específicas hasta abarcar todas las áreas de la organización, garantizando que el mismo sea un referente metodológico en la dirección de CH, tanto para la selección del personal, como para la elaboración de la evaluación del desempeño y el diagnóstico de las necesidades de formación de sus colaboradores.
3. Lograr la utilización de la informática en la aplicación práctica del procedimiento, con vista a socializar con mayor eficiencia y rapidez los objetivos de la implantación, así como las competencias organizacionales, de proceso y específicas de cada puesto de la organización.
4. Proponer la utilización del presente procedimiento en otras Sucursales de la Compañía, extendiéndose así esta importante y novedosa forma de gestión del CH, permitiendo el desarrollo organizacional de Almacenes Universales.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alcántara, Jonathan (2005). La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. En: <http://gestiopolis.com/> Consultado mayo/2010.
2. Alles, Martha Alicia (2000). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por Competencias. (Ed. Granica; Buenos Aires).
3. Alles, Martha Alicia (2002). Gestión por competencias. (Ed. Granica; Buenos Aires)
4. Alles, Martha (2006a). Desempeño por competencia. Evaluación de 360 Grados. En: <http://www.xcompetencias.com/> Consultado agosto/2010.
5. Alles, Martha Alicia (2006b). Selección por competencias. (Ed, Granica) En: <http://buscalibros.com/selecciónporcompetencias.htm> Consultado septiembre/2010
6. Álvarez López, L. F. (2005). Cargos u ocupaciones y puesto de trabajo ¿Son sinónimos? En: <http://www.ilustrados.com/> Consultado julio/2010.
7. Angulo González, Daniel (2002). Competencias Laborales. En: www.degerencia.com/tema Consultado septiembre/2010.
8. Argyris, Christopher (1993). Education for Leading-Learning, Organizational Dynamics (Invierno , pp.8-9).
9. Artola Pimentel, María de L. (2002). Modelo de evaluación del desempeño de las empresas perfeccionadas en el tránsito hacia empresas de clase en el sector de servicios ingenieros en Cuba. Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas (Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”. Ciudad de La Habana. Cuba. 100 pp.).
10. AUSA (2008). Ficha de Procesos. Competencia y formación del Capital Human. (Aplicación en la Sucursal Holguín).
11. AUSA (2008). Resolución 64. Reglamento para la creación de la Comisión de Selección. (Aplicación en la Sucursal Holguín).
12. AUSA (2008). Resolución 227. Reglamento para poner en vigor el Sistema de Gestión de Capital Humano. (Aplicación en la Sucursal Holguín).
13. AUSA (2009). Estrategias Empresariales. (Aplicación en la Sucursal Holguín).
14. AUSA (2009) Resolución 98. Manual de normas y procedimientos para la planeación, búsqueda, reclutamiento y selección del personal (Aplicación en la Sucursal Holguín).
15. AUSA (2010). Resolución 199. Reglamento para la determinación de la idoneidad demostrada. (Aplicación en la Sucursal Holguín).
16. AUSA (2010). Resolución 214. Reglamento de evaluación del desempeño para los trabajadores de la Compañía. (Aplicación en la Sucursal Holguín).
17. Avila, J. y otros (2009). Administración de Recursos Humanos. En: <http://grupo3rrrhunesr.blogspot.cpm/2009/04/unidad-ii-planeación-de-recursos.html> Consultado mayo/2010.
18. Becker y otros (2001). The Scorecard. Linking people, strategy and performance. (Harvard Business School Press).

19. Beer, (1989). Gestión de Recursos Humanos. (Editorial al Ministerio del Trabajo. Madrid).
20. Bennis, Warren (1989). On becoming a leader (London: Hutchinson Business Books).
21. Boyatzis, R (1982). The competent manager. (New Cork, Jonh Wiley & Sons).
22. Boyett, J. (1999). Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. (Editorial Norma. Santa Fe de Bogotá, D.C Colombia. 380 pp.).
23. Boyett, Joseph y Boyett, Jimmie (2000). Lo Mejor de los Gurús, Las ideas claves de: Covey, Drucker, Bennis, Champy, Hammer, Kaplan, Mintzberg, Peters, Porter, Senge y los demás Gurús del Management (Barcelona, Ediciones Gestión 2000).
24. Buck Consultants (1998). Competency-Based Performance Management. (Washington. D.C.) En: <http://www.cinterfor.org.uy/> Consultado diciembre/2010.
25. Bueno, E. y Morcillo, P. (1997). Dirección por competencias básicas distintivas: propuesta de un modelo de competitividad integral y evidencia empírica, Documento IADE # 51, IADE, Madrid, 123 p.
26. Bueno, L. (2006). Registro de datos de candidatos En: www.compensar.com/asamblea2011/03.html Consultado enero/2011.
27. Cabrera Ardanás, M. (2010). Assessment Center. Fundamentos teóricos y aplicación para la evaluación del potencial de competencias (Taller Precertificación Normas Cubanas de Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano).
28. Carpio, José Alberto (2005). Evaluación del desempeño. En: <http://www.arearh.com> Consultado enero/2011.
29. Carreño y Correa (2004). Efectividad de la selección por competencias. En: www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs Consultado enero/2011.
30. Castillo T Jorge L. Dirección, En: www.monografias.com Consultado enero/2011
31. Centro de Información y Gestión Tecnológica Holguín (2009). Manual del procedimiento para la implantación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. (José Antonio Echeverría).
32. Ceruto Cordovés, T y Rosete Suárez, A (2006). Optimización del Proceso de Selección del Personal a partir de una Valoración Difusa de las Competencias (Centro de Estudios de Ingeniería y Sistemas Facultad Ingeniería Informática, Instituto Superior Politécnico).
33. Champy, James (1995). Reengineering Management: The Mandate for New Leadership (Nueva York: Harpe Business, 76 pp.).
34. Chiavenato, Idalberto (1988). [Apuntes sobre la gestión de los recursos humanos en la empresa](http://www.eumed.net/ce/2009b/rmq.htm). En: www.eumed.net/ce/2009b/rmq.htm Consultado noviembre/2010.
35. Chiavenato, Idalberto (1993). Administración de Recursos Humanos. (Editorial Mc Graw-Hill. México).
36. Chiavenato, Idalberto (2002). Administración de Recursos Humanos. (Ed. Mc Graw-Hill, Colombia).
37. CINTERFOR/ OIT (2001). Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales. México. En: <http://www.cinterfor.org.uy/> Consultado noviembre/2010.

38. CINTERFOR/ OIT (2001). Competencia laboral y su impacto en el modelo de gestión. En: <http://www.cinterfor.org.uy/> Consultado septiembre/2010.
39. CITMA (2002). Bases para la introducción de la gestión del conocimiento en Cuba. (La Habana, Cuba).
40. Covey, Stephen R (1989). The Seven Habits of Highly Effective People (Nueva York: Simon & Schuster).
41. Cowling, A. y James, P. (1997). Modelos para la selección del personal. En: www.eumed.net/libros/2010e/826/Modelo Consultado septiembre/2010.
42. Cruz, P (2000). El capital humano y la gestión por competencias. En: <http://www.monografias.com/> Consultado septiembre/2010.
43. Cuenca Miranda, Jarlin I (2005). Tecnología Integral para la Gestión de los Recursos Humanos en base a Competencias en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos Holguín RADUAL (Universidad de Holguín, Cuba).
44. Cuesta Santos, Armando (1990). La organización del trabajo y la psicología social. (Editorial Ciencias Sociales. La Habana, Cuba).
45. Cuesta Santos, Armando (1999). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. (Editorial Academia. La Habana, Cuba).
46. Cuesta Santos, Armando (2000). Gestión de Competencias (Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de la Habana, ISPJAE).
47. Cuesta, A. (2001). Gestión por competencias. Ed. Academia. La Habana.
48. Cuesta Santos, Armando (2002). Gestión del conocimiento: análisis y proyección de los recursos humanos. (ISPJAE. La Habana, Cuba).
49. Cuesta Santos, Armando (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda (Editorial: Academia).
50. Davis, Keith; Werther, William B. (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos. (Tercera Edición México. Editorial Mc. Graw-Hill).
51. De Miguel Guzmán, Margarita (1996). Metodología para la Planeación de los Recursos Humanos. Tesis para optar por el grado académico de Master en Dirección. (Villa Clara: UCLV).
52. De Miguel Guzmán, Margarita (2006). Tecnología para la planeación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. (Universidad de Holguín, Cuba).
53. Decreto N.281 (2007). Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.
54. Del Pino Martínez, Agustín (1997). Empleabilidad y competencias: ¿Nuevas Modas? (Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos. Ed. Gestión 2000. España).
55. Delgado Martínez, Domingo J. (2001). El ciclo de desarrollo de competencias. Caracas, Venezuela. En: <http://www.gestiondelconocimiento.com/> Consultado febrero/2011.
56. Diego, P. y Marimon, F. (1998). Situación actual y tendencias de futuro a nivel internacional en gestión por competencias. Revista Capital Humano. No. 108, Año XI, Madrid, pp.30-34.

57. Drucker, Peter (2005). The Effective Executive in Action (Clairmont Graduate School).
58. Durkheim, E. (1938). Teorías Sociológicas. En: www.espaciologopedico.com/articulos Consultado febrero/2011.
59. Economic growth theory: research perspective. En: ideas.repec.org/e/pto171.html Consultado junio/2010.
60. Faloh, R. (2001). Tendencias del futuro. Revista Nueva Empresa, Volumen 1, No 0. La Habana, pp. 32-34.
61. Fernández Romay, Andrés (2005). Procedimiento para Desarrollar Auditorias de Recursos Humanos con un Enfoque de Competencias en el Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares Holguín. (Universidad de Holguín, Cuba).
62. Flanagan, J.C. (1954). The Critical Incident Technique. En: www.analytictech.com/mb870/Readings Consultado febrero/2011.
63. Fleitas, S. (1999). Formación y desarrollo de los Recursos Humanos. (Ponencia presentada en el V Taller Internacional Logística '99. La Habana).
64. Forgas Brioso, Jorge A. (2003). Competencias laborales de las camareras de habitaciones. (Escuela de Hotelería y Turismo " Orlando Fernández Montes de Oca").
65. Gaceta Laboral (2007). El Socialismo y el Desarrollo del Capital Humano. (Revista del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Edición Especial No. 5. pp 63.).
66. Gates, B (1999). Los negocios en la era digital (Barcelona. Ed. Plaza).
67. García Dousat, Y. (2009). Procedimiento para la gestión de selección e integración al empleo en la Empresa Empleadora del Níckel. Tesis para optar por el grado académico de Master en Ingeniería Industrial. (Holguín: Uho).
68. Gary Hamel y C.K. Parlahad (1990). Las competencias medulares de la corporación. www.12manage.com/methods Consultado mayo/2010.
69. Gilbert, Thomas F. (1978). Human Competente. Engineering Worthy Performance (Nueva York: Mc. Graw-Hill).
70. Guerrero, O; Pinto, L; Ortiz, A; Fuentes, L; Forgas, J. La formación de los recursos humanos sobre la base de competencias. En: www.uo.edu.cu/ojs/index.php/stgo Consultado mayo/2010.
71. Goleman, Daniel (1999). La inteligencia emocional en la empresa. (Buenos Aires, Argentina).
72. Gonzalo Zaldivar, Bernardo (2009). Procedimiento para la Evaluación del Desempeño Individual basado en Competencias Laborales en instituciones financieras. Aplicación en Cadeca Holguín. Tesis para optar por el grado académico de Master en Ingeniería Industrial. (Holguín: Uho).
73. Gordillo Vielma, Héctor (2004). Evaluación de competencias laborales. En: <http://www.gestiopolis.com/> Consultado mayo/2010.
74. Harper y Lynch (1992). Manuales de Recursos Humanos. (Editorial Gaceta de los Negocios. Madrid, España).
75. Harrinton, J. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. (Ed. Mc. Graw - Hill, Colombia).

76. Harrington, J. (1997). Administración total del mejoramiento continuo (Mc. Graw-Hill, Santa Fe de Bogotá).
77. Hayes, R.H. (1985). La competencia y la función de fabricación. En: www.monografias.com/trabajos18 Consultado mayo/2010.
78. Herranz, A. y R. de la Vega. (1999). Las competencias: pasado y presente. Revista Capital Humano, No.123, Año XII, Madrid, pp. 58-66.
79. Ibarra, A; Kobinger, Gonczl; A y Hager P. La formación de los recursos humanos sobre la base de competencias. En: www.uo.edu.cu/ojs/index.php/stgo Consultado mayo/2010.
80. Keen Kastell, J. (1890). Ensayos Gratuitos. En: www.buenastareas.com/temas/james-mc-k Consultado mayo/2010.
81. Jessup, G. (1991). [Acerca de las competencias profesionales](http://www.scribd.com/doc/23493409). En: www.scribd.com/doc/23493409 Consultado mayo/2010.
82. Judges, V. A. (1971). Evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje. En: www.monografias.com/trabajos81 Consultado mayo/2010.
83. Levy Leboyer, Claude (1997). Gestión de las Competencias. (Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, España).
84. Le Boterf, (1997). La ingeniería de las competencias. En: www.ilo.org/public/spanish/region Consultado mayo/2010.
85. Lubalo, C y Barros, L (2009). La Gestión participativa y estratégica de los recursos humanos. En: www.eumed.net/ce/2009a/cllb.htm Consultado mayo/2010.
86. McClelland, D. (1973). Testing for Competence rather than for Intelligence (American Psychologist, January 1973).
87. Marrero Fornaris, Clara Elena (1996). Procedimiento de Gestión de la Formación de los Recursos Humanos. Tesis presentada en opción al grado académico de Master en Gestión de Recursos Humanos. (ISPJAE, La Habana. 106 pp.).
88. Marrero Fornaris, Clara Elena (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba. Tesis presentada en opción al grado académico de Doctor en Ciencias Técnicas (Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echavarría”).
89. Marsán Castellanos, J. y otros (1987). La Organización del Trabajo. Tomo I. (Editorial ISPJAE. Ciudad de la Habana).
90. Martínez De Sousa, L. (2001). Competencia Esencial para Pequeñas y Medianas Empresas. En: www.monografias.com/trabajos82 Consultado mayo/2010.
91. Martínez Galindo, Juan Miguel (2006). Procedimiento Metodológico para el Diseño de Sistemas de Evaluación del Desempeño basados en Competencias Laborales en el Grupo Empresarial CubaNiquel de Moa. (Universidad de Holguín. Cuba).
92. Matos Durán, Dairon (2009). Procedimiento para la selección e integración al empleo en la empresa Empleadora del Níquel. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial (Universidad de Holguín, Cuba. 113 pp.).
93. Mc Gregor, Douglas (1960). El lado humano de la Empresa. En: www.buenastareas.com/temas/ Consultado mayo/2010.

94. Menguzzato, M. y J. Renau (1991). La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management. (Ed. Ariel Económica, Madrid.).
95. Mertens, Leonard (1999). El enfoque de competencia laboral en la empresa. En: www.leonardmertens.com Consultado mayo/2010.
96. Mintzberg, Henry (1994). The fall and Rise of Strategic Planning (Boston, Harvard Business Review, Enero-Febrero. 107 pp.).
97. Morales Cartaya, Alfredo (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de los recursos humanos. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas (ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba. 99 pp.).
98. MTSS (1984). Ley 49/1984: Código del trabajo.
99. MTSS (1999). Resolución 21. Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores en las organizaciones en Perfeccionamiento Empresarial. (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). La Habana, Cuba).
100. MTSS
(2000). Nuevo Sistema de Gestión Recursos Humanos. Reconversión Laboral y Promoción de Empleo. (Proyecto Instituto Estudio e Investigaciones del trabajo. (OIT/PNUD. Ciudad de La Habana, Cuba).
101. MTSS
(2001). Proyecto de Metodología para la Determinación y Normalización de las Competencias Laborales. (Dirección de Fuerza de Trabajo, MTSS. Ciudad de La Habana, Cuba. 18 pp.).
102. MTSS
(2001a). Tecnología para la determinación, normalización y evaluación de las competencias laborales. (Cuaderno II. Dirección de Fuerza de Trabajo, MTSS. Ciudad de La Habana, Cuba. 16 pp.).
103. MTSS
(2005). Reglamento General Sobre Relaciones Laborales.
104. MTSS (2006a). Resolución 28. Resolución sobre calificadoros de cargo de perfil amplio e idoneidad demostrada. (La Habana. Cuba.).
105. MTSS (2006b). Resolución 29. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos. (La Habana. Cuba).
106. MTSS (2007). Resolución 9. Tratamiento a recién graduados durante el período de adiestramiento laboral (La Habana. Cuba).
107. MTSS (2007a). Resolución 21. Resolución sobre la evaluación del desempeño (La Habana. Cuba).
108. [Navarro Domenichelli, Rogelio \(2005\). De la formación al desarrollo de las competencias. En: http://www.rhmagazine.com/](http://www.rhmagazine.com/) Consultado abril/2010.
109. NC 3000: 2007. Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano-Vocabulario.

110. NC 3001: 2007. Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano-Requisitos.
111. NC 3002: 2007. Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano-Implementación.
112. NC ISO 9001: 2001. Sistema de gestión de la calidad – Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. Ciudad de La Habana, Cuba.
113. Pérez Martínez, Leander (2009). Identificación de las competencias de identidad, esenciales, de procesos y de cada cargo ocupacional en la EMPLeni. (Universidad de Holguín, Cuba).
114. Perrenoud, Ph. (2000). Diez Nuevas Competencias para Enseñar. [En: www.scribd.com/doc/4921017](http://www.scribd.com/doc/4921017) Consultado abril/2010.
115. Peters, Tom (1994). The Tom Peters Seminar (Nueva York: Vintage Book. 45 pp.).
116. Portuondo, F. (1985). Economía de Empresas Industriales, (Ed. Pueblo y Educación, La Habana).
117. Puchol, L. (1994). Dirección y Gestión de Recursos Humanos (Editorial Esic. Madrid, España. pp. 325).
118. Pupo Sedano, Jorge Luis (2008). Diseño e implantación de un cuadro de mando integral de los recursos humanos en la Dirección Territorial de ETECSA en Holguín Tesis en opción al título académico de Ingeniero Industrial (Universidad de Holguín, Cuba. pp.74).
119. Restrepo, G. (1995). Sistemas de selección. En: w3.icfes.gov.co:8080/seminariointerna Consultado abril/2010.
120. Revista Instituto de Estudio e Investigación del Trabajo (2007) Metodología para la determinación de competencias laborales.
121. Robbins, S. (1994). Comportamiento organizacional, (Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 780 pp.).
122. Sánchez Augier, Liliana (2007). Tecnología para la Evaluación del Desempeño en entidades hoteleras. Apuntes de tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. (Universidad de Holguín, Cuba. 100 pp.).
123. Sánchez Rodríguez, Alexander (2000). Elaboración de los perfiles de competencias para la selección de personal y actividades claves de GRH. Apuntes para Tesis en opción al grado académico de Master en Dirección. UHo, Holguín.
124. Sánchez Rodríguez, Alexander (2002). Procedimiento metodológico para desarrollar el proceso de reclutamiento, selección y socialización de los recursos humanos en el Salón 1720. (Universidad de Holguín, Cuba).
125. Sánchez Rodríguez, Alexander (2003). Tecnología integral para la gestión de recursos humanos con base en competencias. Tesis para optar por el Título de Master. (Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba).
126. Sánchez Rodríguez, Alexander (2005). Una mirada a los orígenes de las competencias. En: <http://www.cienciasholguin.cu> Consultado enero/2011.
127. Sánchez Rodríguez, Alexander (2007). Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades Consultoras. Aplicación en la provincia de

- Holguín. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas(Universidad de Holguín, Cuba. 98 pp.).
128. Selva, J (2005). Las etapas de la gestión por competencias. En: www.uv.es/selva/gestion/article/etapasgespor.comp.htm Consultado mayo/2010.
 129. Sembrena, Laura (2008). Aplicación de recursos humanos, selección del personal y evaluación del desempeño. En: www.monografia.com/rrhh_seleccion_personal Consultado septiembre/2010.
 130. Senge, Peter (1990). The fifth Discipline: The art and practice of the learning organization (Doubleday, New Cork).
 131. Sifuentes, Carmen Guadalupe (2008). ¿Cómo reclutar personal para su empresa? En: <http://centralempresarial.com/> Consultado junio/2010.
 132. Sotolongo Sánchez, María (2005). Procedimiento para la auditoria interna del sistema de Gestión de Recursos Humanos en instalaciones turísticas hoteleras cubanas. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas (Universidad Central "Martha Abreu" de Las Villas. Santa Clara).
 133. Stanton, Erwin S. (1989). Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal. (Editorial Limusa. México).
 134. Travieso Damas, F (2007). De fuerza laboral a capital humano. (Ponencia presentada en el Seminario Científico organizado por GECYT).
 135. Thorndike, Robert L. (1957). Personnel Selection.
 136. Tobon (1996). Selección de personal, cultura organizacional y motivación. En: www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs Consultado diciembre/2010.
 137. Valle León, Isel (2006). Tipos de competencias. En: <http://www.mailxmail.com> Consultado diciembre/2010.
 138. Velázquez Zaldívar, Reynaldo (2006). Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en empresas en perfeccionamiento. (Universidad de Holguín, Cuba).
 139. Vilorio Martínez, Gonzalo (2003). Cuadro de Mando Integral (BSC) (Documento en power point).
 140. Vossio, R. (2002). Certificación y normalización de competencias. Orígenes, conceptos y prácticas. En: <http://www.cinterfor.org.uy/public> Consultado enero/2010.
 141. Werther, William B.; Davis, Heith (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos. (Editorial Mc Graw-Hill. Interamericana. México. 395 pp.).
 142. Zayas Agüero, Pedro (2000). ¿Cómo seleccionar el personal para las organizaciones? (Editorial Academia. La Habana).
 - 143.
 144. Zayas Agüero, Pedro (2002a). Concepción técnico-metodológica sobre la selección de persona. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales (Universidad de la Habana, Cuba. 136 pp.).
 145. Zayas, P. (2001). ¿Cómo seleccionar el personal con competencias? Ed. Academia, La Habana, 203 p.
 146. Zayas Agüero, Pedro (2002b). ¿Cómo seleccionar al personal por competencias? (Editorial Academia. Ciudad Habana, Cuba).

147.Zayas Agüero, Pedro Manuel (2006). Un Visión Distinta de las Competencias (Universidad de Holguín. CEGEM).

Anexo 1. Procedimiento propuesto para SEF sobre la base de competencias

FASE I. PREPARACIÓN INICIAL
* Paso 1. Creación y capacitación del grupo de implementación
* Paso 2. Caracterización de la empresa
FASE II. DIAGNÓSTICO DE LA SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y FORMACIÓN
* Paso 1. Análisis de la utilización de las competencias laborales.
* Paso 2. Análisis de la selección evaluación y formación
FASE III: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE LA SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y FORMACIÓN SOBRE LA BASE DE COMPETENCIAS LABORALES
Etapa 1. Determinación o perfeccionamiento de las competencias laborales
* Paso 1. Determinación o perfeccionamiento de las competencias organizacionales
* Paso 2. Determinación o perfeccionamiento de las competencias de procesos
* Paso 3. Determinación o perfeccionamiento de las competencias específicas
* Paso 4. Elaboración del manual de competencias
Etapa 2. Selección sobre la base de competencias laborales
* Paso 1. Elaboración y diseminación de anuncios de reclutamiento sobre la base de competencias
* Paso 2. Elaboración y aplicación de la entrevista de selección
* Paso 3. Aplicación de la selección sobre la base de competencias.
Etapa 3: Evaluación del desempeño sobre la base de competencias laborales
* Paso 1. Elaboración y aplicación de los modelos de evaluación sobre la base de competencias
Etapa 4. Formación sobre la base de competencias laborales
* Paso 1. Determinación de las necesidades de aprendizaje
* Paso 2. Elaboración del plan de formación
* Paso 3. Aplicación de la formación sobre la base de competencias
* Paso 4. Evaluación del Impacto de la formación
* Paso 5. Certificación de las competencias laborales
FASE IV. EVALUACIÓN DEL IMPACTO INTEGRAL DE LA IMPLANTACIÓN DE LA SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y FORMACIÓN SOBRE LA BASE DE COMPETENCIAS LABORALES
* Paso 1. Evaluación del impacto económico de la implantación integral
* Paso 2. Evaluación sistémica de la selección, evaluación y formación
* Paso 3. Retroalimentación y ajustes

Anexo 2: Técnicas y herramientas utilizadas en el procedimiento

Fuente: De Miguel Guzmán (2006), Sánchez Rodríguez (2007), Velázquez Zaldívar (2010) y Elaboración Propia.

No.	Indicador	Expresión matemática
Reclutamiento y selección del CH		
1	Tasa de selección (TS)	$TS = \text{Nr de candidatos} / \text{Nr de puestos en convocatoria}$
2	Razón de selección (RS)	$RS = \text{Nr de candidatos válidos} / \text{Nr total de candidatos}$
3	Índice de evaluación del potencial (IEP)	$IED = (\text{Trabajadores con evaluación del potencial} / \text{Total de Trabajadores}) * 100$
4	Índice de inventario del personal (IIP)	$IIP = [1 - (\frac{\text{Datos a adicionar}}{\text{Datos contemplados} + \text{Datos a adicionar}})] * \text{coeficiente de ajuste} * 100$
5	Nivel de Competencia del Trabajador (NCt)	$NCt = \sum [(\text{Corti} / \text{TCcj})] / \text{Tte} \times 100$ Corti: Valor total de las Competencias reales del trabajador i. TCcj: Total de Competencias del cargo j multiplicado por 3. Este número 3 representa el nivel máximo de competencias que puede tener un trabajador. Tte: Total de trabajadores evaluados.
6	Tasa de Polivalencia (TP)	$TPt = \sum (\text{ProcDomti} / \text{TprocAm}) / \text{Tta} - 100$ ProcDomti: Procesos que domina el trabajador i. TprocAm: Total de procesos del Área m. Tta: Total de trabajadores analizados.
7	Índice de Selección (IS)	$IS = \left(\frac{\text{Trabajadores que vencieron el período de prueba}}{\text{Trabajadores seleccionados}} \right) * 100$
8	Índice de Rotación (IR)	$IR = \frac{\text{Total.de.Altas.y.Bajas}}{2 * (\text{Total.de.Plantilla})}$
9	Calidad de la Solicitud (CS)	$CS = \text{Entrevistas realizadas} / \text{Contrataciones efectivas}$
10	Índice de Evaluación del desempeño (IED)	$IED = \frac{\text{Total de trabajadores con desempeño SUPERIOR}}{\text{Total de trabajadores evaluados}}$
11	Índice de Trabajadores Evaluados de bien (ITEB)	$ITEB = \frac{\text{Total de trabajadores evaluados de Bien}}{\text{Total de trabajadores evaluados}}$
12	Índice de conformidad con la Evaluación (Iconf).	$Iconf = \frac{\text{Nr de trabajadores conformes con la evaluación}}{\text{Nr de trabajadores evaluados}}$
13	Grado de cumplimiento del proceso de Evaluación del Desempeño (CED)	$CED = \frac{\text{Trabajadores evaluados}}{\text{Trabajadores a evaluar}}$

Anexo 2. Técnicas y herramientas utilizadas en el procedimiento. Continuación 1.

14	Cálculo del índice de planeación (IP).	$IP = \left\{ 0,5 * \left[\frac{VMn}{VMy} \right] + 0,5 * \left[\left(\frac{AR - ARnP}{AP} \right) * \left(1 - \frac{AA}{AR} \right) \right] \right\} * 100$ <p>VMn: valor menor entre la cantidad de personal existente y la requerida. VMY: valor mayor entre la cantidad de personal existente y la requerida. AR: actividades realizadas. ARnP: actividades realizadas no planificadas. AP: actividades planificadas. AA: actividades atrasadas.</p>
15	Índice de formación (IF)	$IF = \left(\frac{\sum_{t=1}^k \left(\frac{TCD_t}{TCRC_t} \right)}{k} \right) * 100$ <p>TCDt: Total de competencias que domina el trabajador t. TCRCt: Total de competencias exigidas por cargo donde se desempeña el trabajador t. k: Total de trabajadores de la organización.</p>
16	Índice de participación en postgrados. (IPP)	$IPP = \left[\frac{\text{Matrícula Total}}{\text{Total técnicos graduados de Nivel Superior}} \right] * 100$
17	Índice de cumplimiento de plan de postgrados. (ICPP)	$ICPP = \left[\frac{\text{Total de postgrados en el año}}{\text{Total de postgrados programados}} \right] * 100$
18	Índice de participación de trabajadores. (IPT)	$IPT = \left[\frac{\text{Total de trabajadores matriculados}}{\text{Total de trabajadores}} \right] * 100$
19	Índice de cumplimiento del plan de formación. (ICPF)	$ICPF = \left[\frac{\text{Total de actividades formativas realizadas}}{\text{Total de actividades formativas programadas}} \right] * 100$
20	Proporción de promovidos del total de plantilla. (PPTP)	$PPTP = \left[\frac{\text{Cantidad de promovidos en el año}}{\text{Total de la plantilla}} \right] * 100$
21	Técnicos y directivos abarcados en la capacitación (TDAC)	$TDAC = \frac{\text{Cantidad de Téc y Dir Abarcados}}{\text{Total de la plantilla}} * 100$
22	Índice de impacto de la capacitación recibida (IICR)	$IICR = \frac{\text{Evaluaciones del Impacto Satisfactorias}}{\text{Total de Evaluaciones del impacto de Capacitación}}$
23	Índice de desarrollo y adquisición de competencias (IDA). (Para cada cargo y organización).	$IDA = \Sigma[(NCI2 - NCI1)/NCI1] / Tte * 100$ <p>NCI1: Nivel de Competencias reales del trabajador al inicio del período. NCI2: Nivel de Competencias reales del trabajador al final del período. Tte: Total de trabajadores evaluados.</p>
24	Índice de Certificaciones Internas (ICI)	$ICI = \frac{\text{Certificaciones Internas Ejecutadas}}{\text{Total de Certificaciones Internas a Ejecutar}} * 100$
25	Índice de Certificación de	$ICT = \frac{\text{Trabajadores Certificados}}{\text{Total de Trabajadores}} * 100$

	Trabajadores (ICT)	Total de Trabajadores a Certificar
--	--------------------	------------------------------------

Anexo 2. Técnicas y herramientas utilizadas en el procedimiento. Continuación 2.

26	Índice de Utilización del Presupuesto para la Formación (IUPF)	$IUPF = \frac{\text{Total de Gastos de Formación}}{\text{Presupuesto para la Formación en el Período}} \times 100$
27	Índice de Gastos Innecesarios de Formación (IGIF) Fuente: Elaboración Propia	$IGIF = \frac{(GFPNI + GISP + GIT + GIEF + IP)}{\text{Total de Gastos de Formación en el Período}} \times 100$ <p> GFPNI: Gastos de Formación por Personal no Idóneo GISP: Gastos Innecesarios de Salario a los Participantes GIT: Gastos Innecesario de Transportación GIEF: Gastos Innecesarios con Entidad Formadora IP: Ingresos Perdidos durante la Formación </p>
28	Índice de Gastos Innecesarios por deficiente Selección (IGIDS) Fuente: Elaboración Propia	$IGIS = \left[\frac{GFPNI + (GFL \cdot k + GCM \cdot m + GSPNI \cdot n)}{\text{Total de Gastos Relacionados con la Selección}} \right] \times 100$ <p> GFPNI: Gastos de Formación por Personal no Idóneo GFL: Gastos por Fluctuación Laboral GCM: Gastos por Certificados Médicos GSPNI: Gastos de selección por personal no Idóneo k: Coef. de Influencia de la selección en la fluctuación laboral m: Coef. de Influencia de la selección en los Certific. Médicos n: Coef. de Influencia de la selección en el personal no idóneo. </p>
29	Peso del Atributo	$We = \frac{\sum_i^m A_{ij}}{\sum_i^k \sum_j^m A_{ij}}$ <p> m: cantidad de expertos k: cantidad de atributos i: filas j: columnas A: valor numérico. Criterio del experto "j" sobre la característica "i" We: Peso del atributo. </p>
30	Factor de Concordancia	$w = \frac{12 \sum_{i=1}^k \Delta i^2_j}{m^2 (k^3 - k)}$ $\Delta i^2 = \left(\sum_{i=1}^m A_{ij} - T \right)^2$ $T = \frac{1}{k} \left(\sum_{i=1}^k A_i + \sum_{j=1}^m A_j \right)$ <p> W: factor de concordancia Δi^2: cuadrado de la variación entre la sumatoria de los criterios de los expertos y el factor de comparación. T: factor de comparación. </p>

Anexo 4 . Competencias de Proceso Almacenes Universales S.A. Sucursal Holguín

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES
1. Adecuada integridad política y social
2. Alta disposición y responsabilidad ante los deberes funcionales
3. Adecuada conducta y apariencia personal
4. Alta disciplina y profesionalidad
5. Alto sentido de pertenencia con la organización
6. Emprendedor al satisfacer necesidades
7. Colaborador y buenas relaciones interpersonales

Tabla a) Competencias organizacionales de la organización

Matriz de Competencias de Proceso depuradas con nivel de Concordancia											
Competencia (C)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Cc (%)	
Garantizar el buen trato, amabilidad y cortesía con los clientes										100	
Mantener la imagen y disciplina que caracteriza a la Sucursal	N				N	N				66.7	
Gran capacidad de influencia y de socialización										100	
Visión de futuro										100	
Sensibilidad interpersonal, buena escucha y empatía										100	
Tolerancia al estrés y autocontrol emocional		N		N			N		N	55.6	
Confiabilidad en su desempeño (ante clientes extranjeros)						N				88.9	
Disposición y posibilidad para laborar en horarios que se requiera		N		N				N	N	55.6	
Demstrar la aplicación correcta de las medidas de Seguridad			N		N		N	N	N	44.5	
Mantener absoluta discreción de la información que posee	N			N		N		N		55.6	
Capacidad de organización	N	N			N			N	N	44.5	
Poseer conocimientos en temas económicos			N							88.9	
Mantener adecuados niveles de comunicación y persuasión		N	N	N			N			55.6	
Conocimientos, habilidades y experiencia en el área comercial										100	
Alto poder de análisis, gestión y de solución de problemas										100	
No poseer impedimentos físicos o psíquicos para su desempeño	N	N		N		N	N			44.5	
Simultaneidad de tareas y polivalencia			N			N				77.8	
Ser creativo, entusiasta y actuar en todo momento con iniciativa										100	
Cumplir con las normas de Secreto Militar y Estatal	N		N		N		N			55.6	
Cc ≥ 60% se considera aceptable la concordancia											

Tabla b) Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia

**Anexo 4. Competencias de Proceso Almacenes Universales S.A. Sucursal Holguín.
Continuación 1.**

Orden de importancia de las competencias de proceso	
Competencia (C)	Cc (%)
Conocimientos, habilidades y experiencia en el área comercial	0,89
Ser creativo, entusiasta y actuar en todo momento con iniciativa	0,89
Garantizar el buen trato, amabilidad y cortesía con los clientes	0,89
Mantener la imagen y disciplina que caracteriza a la Sucursal	0,78
Poseer conocimientos en temas económicos	0,78
Visión de futuro	0,78
Confiabilidad en su desempeño (ante clientes extranjeros)	0,67
Alto poder de análisis, gestión y de solución de problemas	0,67
Sensibilidad interpersonal, buena escucha y empatía	0,67
Simultaneidad de tareas y polivalencia	0,67
Gran capacidad de influencia y de socialización	0,67
Cc (%) Nivel de Concordancia	

Tabla c) Competencias de proceso del área comercial según el nivel de concordancia

Orden de Importancia de las Competencias Específicas	
Competencia (C)	Cc (%)
Alta capacidad de reacción y persuasión	88,89
Habilidad para el trabajo en grupo (colaboración, integración y sensibilidad interpersonal)	88,89
Conocimientos de estudios de mercados y diseños de nuevos productos	77,78
Toma decisiones con prontitud, racionalidad y efectividad	77,78
Disposición y posibilidad para realizar una tarea en cualquier momento	77,78
Conocimientos de facturación y contratación	77,78
Conocimientos de computación y del Sistema Asset.NS	66,67
Alta iniciativa y dinamismo para congeniar con el cliente	66,67
Equilibrio entre la operatividad y planificación	66,67
Conocimientos económicos y de planificación estratégica	66,67
Responsabilidad, disciplina, laboriosidad y eficacia en el desempeño de sus funciones	66,67
Calificación formal y real demostrada para el desempeño de sus funciones	66,67
Alto poder de gestión para garantizar el cobro oportuno de los servicios	66,67
Habilidades y técnicas de comunicación y satisfacción del cliente	66,67
Dominio de la legislación que implanta el trabajo en el área comercial	66,67
Cc (%) Nivel de Concordancia	

Tabla d) Competencias específicas para el cargo de Especialista "C" en Gestión Comercial

Anexo 8. Modelo para el Reclutamiento del Personal

Estimado compañero:

Si es su deseo formar parte del equipo de trabajo de nuestra Sucursal, debe conocer las siguientes informaciones:

I. Datos de nuestra Sucursal

- ✓ Compañía: Almacenes Universales S.A.
- ✓ Sucursal: Holguín
- ✓ Ubicación Geográfica: Carretera Central Holguín-Habana Km 8 ½ Cruce Los Cocos, Holguín
- ✓ Telf: (53 24) 424658 y 421656
- ✓ Fax: (53 24) 421657
- ✓ E mail: rhumanos@hlq.ausea.cu

Somos una Sucursal equipada con un sistema logístico integral, cuyo fin es brindar servicios de almacenamiento y transportación de mercancías, entre otros. La calidad y la seguridad están al más alto nivel de competencia, contando con un personal altamente calificado y competente en la prestación de estos servicios, pertenecemos al Grupo de Administración Empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.

II. Cargo para el que se recluta:

Cargo: _____
Área Organizativa: _____
Categoría Ocupacional: _____
Grupo Escala: _____
Salario Básico: _____
Pagos Adicionales: _____

III. Competencias laborales que requiere el Cargo

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____
- h) _____
- i) _____
- j) _____

IV. Plazo para el reclutamiento

Si está interesado en el cargo por el cual se realiza este reclutamiento y considera que posee las competencias laborales que exige el cargo preséntese en nuestra Sucursal antes del ___ del mes de _____ del 20__.

Gracias por su atención.

Anexo 9. Modelo para la Entrevista Inicial



Modelo para la Entrevista Inicial

I. Datos personales

Nombre y Apellidos: _____ Carné de Identidad: _____
 Dirección Particular: _____ Código Postal: _____
 Teléfono: _____ Lugar de nacimiento: _____
 Nivel de Escolaridad: _____ Profesión: _____
 Nombre de los padres: _____ Color de la Piel: _____
 Talla: ___ Saya ___ Zapato ___ Pantalón ___ Camisa
 Estado Civil: _____ Cantidad de hijos: _____

II. Situación Laboral

- Centro de trabajo actual o anterior:
- Cargo que ocupa:
- Tiempo que lleva trabajando en ese puesto de trabajo:
- Otros centros en que ha trabajado y cargo que ha ocupado:
- ¿Por qué no desea continuar en su centro de trabajo actual?:

III. Situación Familiar y personal

- Con quien vive y a que se dedican esas personas.
- Otras direcciones en las que haya vivido y trabajado.
- Tiene vínculo de con algún trabajador de AUSA .
- ¿ Tiene algún problema de salud?

IV. Integración social y Política

- Afiliación política (en caso de no ser de la UJC o PCC que explique porque):
- Ubicación en la Defensa.
- ¿Ha sido cuenta propista?
- ¿Ha sido sancionado por cometer algún delito?
- Si está desvinculado especificar cuánto tiempo.
- Ha viajado al extranjero, especificar los motivos.
- ¿Practica alguna religión?

V. Perspectivas para ocupar el cargo

- Nivel de escolaridad que posee.
- ¿Por qué quiere trabajar en Almacenes Universales S.A.?
- ¿Qué experiencia posee con respecto a la propuesta de trabajo que le hacemos?
- ¿Tiene perspectivas de superación? ¿Cuáles?
- ¿Quién lo recomendó o como supo de está propuesta de trabajo?
- ¿Ha ocupado algún cargo de directivo?
- ¿Qué cursos de formación ha recibido?
- ¿Domina algún idioma extranjero?

VI. Valoración propia del entrevistador

Dar una valoración de la impresión que le causó el candidato: comportamiento, imagen, coherencia en las ideas expuestas, profesionalidad, rasgos de la personalidad. Deberá además establecer en que grado posee las competencias de dicho puesto. Siendo 10 la máxima calificación a una competencia.

No.	Competencias laborales del puesto	Evaluación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
	Total	

Anexo 10. Modelo para la Evaluación del Desempeño Mensual de los Trabajadores

	<h3>Modelo para la Evaluación del Desempeño Mensual de los Trabajadores</h3>
-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------

Nombre y Apellidos del Evaluado:

Cargo que desempeña:

Área Organizativa:

Período que se Evalúa:

Año:

Evalúe cada indicador que se relaciona en el modelo en un rango de 1 a 10, siendo 1 deficiente y 10 altamente satisfactorio.

1.- Grado en que el trabajador demostró sus competencias laborales del cargo en el mes.

No.	Competencias laborales del puesto	Autoevaluación	Evaluación
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
	Total		

2.- Calidad en el Cumplimiento de los Objetivos de Trabajo del mes

No.	Competencias laborales del puesto	Autoevaluación	Evaluación
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
	Total		

3.- Idoneidad Demostrada

No.	Aspectos que miden la idoneidad de un trabajador	Evaluación
1	Iniciativa, creatividad, calidad y disposición demostrada	
2	Cuidado y uso racional de los medios y recursos materiales	
3	Uso y cuidado de los medios de seguridad y protección	
4	Resultados obtenidos en controles y auditorías en el período	
5	Criterio del Sindicato del desempeño del Trabajador	
6	Criterio del Partido del desempeño del Trabajador	
7	Criterio de los trabajadores del área del desempeño del Trabajador	
8	Criterio de los clientes del desempeño del Trabajador	
9	Criterio de proveedores del desempeño del Trabajador	
10	Disciplina, asistencia y puntualidad	
	Total	

Anexo 10. Modelo para la Evaluación del Desempeño Mensual de los Trabajadores. Continuación 1.

Puntuación Alcanzada: _____

Resultados de la Evaluación	Puntuación	% del Estimulo
<i>Excelente</i>	<i>280 a 300</i>	<i>100</i>
<i>Muy Bien</i>	<i>250 a 279</i>	<i>90</i>
<i>Bien</i>	<i>210 a 249</i>	<i>80</i>
<i>Regular</i>	<i>180 a 209</i>	<i>60</i>
<i>Insatisfactoria</i>	<i>Menos de 180</i>	<i>0</i>

% de estímulo a otorgar según el desempeño: _____

4- Señalamientos y Recomendaciones

5. Criterio del Evaluado con respecto a su evaluación

Jefe Directo: _____ **Firma:** _____

Subordinado: _____ **Firma:** _____

Anexo 11. Modelos para la evaluación de las competencias laborales y DNA

	<p>Modelo para la Evaluación de las Competencias Laborales y Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nombre y Apellidos del Evaluado:
Cargo que desempeña:
Área Organizativa:
Período que se Evalúa:
Escolaridad:
Años de experiencia en AUSA:

Evalúe cada indicador que se relaciona en el modelo en un rango de 1 a 10, siendo 1 deficiente y 10 altamente satisfactorio.

1.- Grado en que el trabajador demostró sus competencias laborales en el período. Haga una cruz (X) en la que considere que sea una necesidad de aprendizaje (DNA) para el trabajador.

No.	Competencias Laborales del puesto	Evaluación Año Anterior	Evaluación Año Actual	DNA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
	Total			

2.- Cumplimiento de las normas de seguridad. Uso y cuidado de los equipos y medios de protección personal.

3.- Acciones de Formación que propone para gestionar las competencias laborales deficientes que posee el trabajadores.

No.	Necesidades de Formación	Período a Desarrollar	Duración	Entidad que Forma
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Anexo 11. Modelos para la evaluación de las competencias laborales y DNA. Continuación 1.

4.- Acciones de Formación que propone el propio trabajador para ser competente y tener mejor desempeño en su trabajo.

5. Opinión del Partido, Sindicato y Trabajadores del área.

6. Opinión de Clientes y Proveedores

7. Salud y situación familiar del trabajador que pudieran afectar su desempeño laboral

8.- Señalamientos y Recomendaciones

9.- Criterio del Evaluado con respecto a su evaluación

Jefe Directo: _____ **Firma:** _____

Secretario del Núcleo PCC: _____ **Firma:** _____

Representante S/S: _____ **Firma:** _____

Subordinado: _____ **Firma:** _____

Anexo 12. Modelo para la Evaluación del Impacto de la Formación

	<h3>Modelo para la Evaluación del Impacto de la Formación</h3>
-----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------

Nombre y Apellidos del Trabajador:

Cargo que desempeña:

Área Organizativa:

Formación que se evalúa:

Formación Planificada: ___ Si ___ No

Tipo de Formación:

Período en que se imparte la Formación:

Entidad que formó:

Fecha en que se realiza la Formación:

1. Contenidos Impartidos en la Formación

No.	Contenidos Impartidos	Desempeño Demostrado		Observaciones
		SI	NO	
1				
2				
3				
4				
5				

2. Propuesta de nuevas acciones formativas

No.	Necesidades de Formación	Período a Desarrollar	Duración	Entidad que Forma
1				
2				
3				
4				
5				

3. Grado en que se gestionó la competencia con la formación impartida.

Indicadores	Competencia que se Gestiona	Grado en que se encontraba la Competencia antes de la Formación	Grado en que se encuentra la Competencia después de la Formación
Nivel Real			
Nivel Requerido			
Índice de Idoneidad (NReal/NRequerido)			

Anexo 12. Modelo para la Evaluación del Impacto de la Formación. Continuación 1

4. Impacto de la Formación impartida.

Satisfactorio _____ **Insatisfactorio** _____

5. Recomendaciones y observaciones sobre la capacitación impartida

Jefe Directo: _____ **Firma:** _____

Subordinado: _____ **Firma:** _____

Anexo 13. Modelo para la Certificación de las Competencias Laborales de los Trabajadores

	<p>Modelo para la Certificación de las Competencias Laborales de los Trabajadores</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------

Nombre y Apellidos:
Cargo que desempeña:
Área Organizativa:
Período en el que se certifican las competencias:

No.	Competencias laborales del puesto	Nivel Requerido	Nivel Real
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
Total de competencias certificadas:			
Porcentaje de competencias certificadas:			
Calidad de la Certificación: ___ Altamente satisfactoria ___ Satisfactoria ___ Insatisfactoria			

Observaciones:

Evaluado: _____

Trabajador

Elaborado por: _____

Jefe Inmediato Superior

Revisado por: _____

Director de Recursos Humanos

Aprobado por: _____

Director General