



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento Industrial

Título: Aplicación del procedimiento de González Díaz (2016) para la selección del personal por competencias en la UEB OBET Cárdenas.

Trabajo de Diploma en opción al Título de Ingeniero Industrial

Autor: Ediel Corzo Rodríguez.

Tutora: MSc. Azucena González Verde.

Matanzas, 2020

PENSAMIENTO

“Ha de ser el trabajo el gran pedagogo de la juventud”

Fidel Castro Ruz



DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Yo, Ediel Corzo Rodríguez, de la carrera de Ingeniería Industrial declaro ser el único autor del presente trabajo de diploma, el cual autorizo a hacer uso del mismo a la Universidad de Matanzas y al centro objeto de estudio en caso de ser necesario y estimarlo conveniente.

Ediel Corzo Rodríguez

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del tribunal

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal

Calificación

Ciudad de Matanzas, Cuba, a los ____ días del mes de _____ de 2020.

DEDICATORIA

A la memoria de mi abuelo Enrique, por ser el regalo máspreciado que la vida me concedió durante veinte años; tanto amor es difícil de explicar.

A mis padres, por el esfuerzo diario y la dedicación infinita, día a día. Hoy, todo se lo debo a ellos.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por la educación, la entrega y los sabios consejos que siempre me han brindado.

A mi hermano, por su apoyo incondicional.

A mis tíos, por su esmero y preocupación constantes.

A mi tutora Azucena, por su comprensión y confianza durante todo este tiempo.

A Yaneisy, por la facilitación de datos que hicieron posible la realización de la investigación.

Al resto de los trabajadores de la UEB OBET Cárdenas, por el soporte brindado.

RESUMEN

La presente investigación fue realizada en la UEB OBET Cárdenas, perteneciente a la Empresa Eléctrica Matanzas, con el objetivo de aplicar un procedimiento para desarrollar la selección del personal por competencias laborales en dicha entidad que permita la mejora de la Gestión Integrada del Capital Humano, particularmente del Grupo Comercial, rector del proceso Comercialización de la energía eléctrica. Para ello se efectuó una amplia búsqueda bibliográfica que garantizó una mayor comprensión del tema objeto de estudio. Se caracterizó la entidad y el proceso, así como el puesto objeto de estudio, pues constituye un punto clave para el logro de las metas de la organización. Se emplea un grupo de métodos y técnicas que permitieron la recopilación, procesamiento y análisis de la información, tales como: trabajo grupal, tormenta de ideas, revisión de documentos, cuestionarios, entrevistas, métodos de selección de expertos, Delphi y Kendall. Como resultados sobresalen: la determinación de las competencias del proceso Comercialización de la energía eléctrica (orientación al cliente, orientación a los resultados, trabajo en equipo y planificación y organización) y del puesto Especialista "B" en Redes y Sistemas (EP), alineadas con las del proceso; y la elaboración de 3 cuestionarios para la evaluación de las competencias.

ABSTRACT

The present investigation was carried out at the UEB OBET Cardenas, belonging to the Matanzas Electric Company, with the aim of applying a procedure to develop the selection of personnel for labor competencies in said entity that allows the improvement of Integrated Human Capital Management, particularly of the Commercial Group, rector of the Commercialization of electrical energy process. To do this, an extensive bibliographic search was carried out, which guaranteed a better understanding of the subject under study. The entity and the process were characterized, as well as the position under study, since it constitutes a key point for achieving the goals of the organization. A group of methods and techniques are used that allowed the collection, processing and analysis of information, such as: group work, brainstorming, document review, questionnaires, interviews, expert selection methods, Delphi and Kendall. The following stand out as results: the determination of the competencies of the Electricity Commercialization process (customer orientation, results orientation, teamwork and planning and organization) and the position of Specialist "B" in Networks and Systems (EP), aligned with those of the process; and the elaboration of 3 questionnaires for the evaluation of the competences.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	7
1.1 Gestión del Capital Humano.....	7
1.1.1 Evolución histórica de la GCH.	9
1.1.2 Rasgos y tendencias de la actual GRH.....	10
1.1.3 Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.....	11
2.2 El proceso de selección e integración.....	13
2.2.1 Requisitos y principios del proceso de selección e integración.	14
2.2.2 Etapas del proceso de selección e integración. El reclutamiento.	17
2.3 Gestión por competencia.	19
2.3.1 Competencias laborales.	20
2.3.2 Modelos de Gestión por Competencia.....	21
2.3.3 Matriz de competencia.....	22
2.4 Selección por competencias laborales.....	23
2.5 Selección por competencias laborales en Empresas Eléctricas.....	23
Conclusiones parciales	24
CAPITULO II. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. SELECCIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS LABORALES.	25
2.1 Caracterización de la UEB OBET Cárdenas.....	25
2.2 Caracterización del proceso Comercialización de la energía eléctrica.....	29
2.3 Antecedentes de la investigación.	31
2.4 Procedimiento para la selección del personal por competencias laborales.....	32
Conclusiones parciales	45
CAPÍTULO III. VALIDACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO APLICADO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS LABORALES EN EL GRUPO COMERCIAL.	46

3.1 Aplicación del procedimiento para la determinación de la necesidad de selección del personal por competencias laborales.	46
Conclusiones parciales	62
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
ANEXOS.....	69

INTRODUCCIÓN

Resulta sumamente interesante observar cómo el pensamiento del hombre ha evolucionado tan rápidamente, especialmente, en los últimos cincuenta años, con relación a la importancia y el impacto que poseen las personas en las organizaciones. No basta sólo con mirar al pasado, se necesita una intensa e incisiva visión retrospectiva para tratar de explicar cómo ha sido la génesis y la evolución del recurso humano, que llevó al hombre de simple pieza sin valor, a convertirse en el verdadero sentido de toda institución.

Hoy, las organizaciones en transformación saben que el ser humano asociado con otros, debidamente constituidos y con los recursos adecuados, es capaz de convertir en realidad metas compartidas y ambiciosas; entienden también qué objetivos y circunstancias diferentes requieren instituciones heterogéneas y apropiadas para ellos. Por tanto, estas últimas, deben tener la flexibilidad para adaptarse a los cambios permanentes del entorno. Las organizaciones y empresas se encuentran en la dinámica de tiempos de cambios requeridos por las tecnologías, crecimiento rentable y exigencias por parte de los clientes, colocando en el centro de la escena, la competencia de la fuerza laboral y las capacidades de la empresa.

El capital humano ha jugado un papel importante, por cuanto logró cambiar la concepción del hombre como un recurso tangible, fácilmente sustituible, por una nueva concepción, donde la gente es parte de la organización, y su valor reside en el conocimiento y habilidades que este tiene.

Es uno de los factores determinantes que contribuye a la competitividad de las organizaciones, puesto que las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y el compromiso del personal son algunos activos requeridos para enfrentar las demandas de un entorno turbulento y alcanzar la misión organizacional **(Torres & Ermila, 2009)**.

Esto significa priorizar las inversiones en educación, ciencia, tecnología e investigación y que las universidades asuman un papel muy activo y comprometido en torno a la excelencia universitaria, debido a que a partir de la preparación que reciban las personas, serán capaces de desenvolverse con eficiencia, responsabilidad, iniciativa y sentido de pertenencia en relación a los objetivos colectivos dentro de la entidad donde laboren y a los propios.

Ello genera un ambiente de cambio, el dinamismo del entorno a nivel mundial plantea retos, exigencias y oportunidades variadas; demanda nuevas capacidades para enfrentar el ritmo de la modernidad, donde la innovación y la adaptación al cambio ya no son una opción o un

privilegio de algunos, por el contrario, constituyen una cuestión de interés común y de supervivencia en el escenario de la competencia laboral.

Además le asigna gran relevancia a la competencia laboral, entendida como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos del desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el “saber”, el “saber hacer” y el “saber ser”.

Las competencias nacen de la estrategia de los negocios y se deben poder medir, deben ser observables, alineadas a la estrategia y generadoras de ventajas competitivas.

Los negocios deben crear ventajas competitivas sostenibles y una de las ventajas que puede crear y que es difícilmente “copiable” por los competidores, es contar con un talento humano con las competencias requeridas para enfocarse a la satisfacción del cliente y a la autorenovación continua.

La competencia laboral ofrece información sobre el capital intelectual que portan los individuos, asegura si realmente estos cumplen con el estándar de calidad establecido por rama, industria o área ocupacional, y determina el nivel de desempeño de la fuerza de trabajo. Apoya los procesos de selección, contratación y capacitación de recursos humanos, mejora las prácticas de la gestión del trabajo, y coadyuva al aumento de la productividad y la competitividad **(Ibarra Almada, 2001)**.

La competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el rendimiento de los trabajadores y de la organización. Esta es sin dudas la finalidad de la Gestión por Competencias.

Actualmente la GRH otorga un papel preponderante a la gestión por competencias abarcándose en la mayoría de las áreas de la misma. El análisis y utilización de estas se enfoca desde diferentes puntos de vista, desde el nivel organizacional o sistémico hasta el nivel individual o de cargo, valorándose aspectos como la determinación, normalización, evaluación, certificación o formación por competencias, carpetas, modelos y perfiles de competencias **(Rivas Torres & Velázquez Zaldívar, 2009)**.

La formación continua es el sustento esencial de la gestión por competencias **(Whetten, 2015)**.

Las competencias tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y, por tanto, en el funcionamiento de la empresa. Si se produce una adecuación entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto, el ajuste será óptimo. Si, por el

contrario, hay un desfase entre las competencias requeridas por el puesto y las características de la persona, su adecuación se verá afectada negativamente (**Casa Carrasco, 2015**).

Se cuenta con herramientas que permiten el crecimiento personal, la autoestima, la comunicación asertiva dentro de la institución, en vista de aprovechar ese potencial que existe y le da vida para mantener motivado al capital humano y lograr que esté plenamente identificado con la institución, con su trabajo y garantizar la productividad, la creatividad, la responsabilidad y la calidad, lo que se trasmite al interior y exterior de la institución.

El éxito de las organizaciones depende de aprovechar al máximo el potencial, talento y capacidades de las personas y del trabajo en equipo, y no de hacer lo contrario.

Para lograr lo antes expuesto, se tiene que contar con directivos que piensen así, complementado esto con adecuados procesos de selección de personal, sistema de estimulación y sistema de evaluación de desempeño (**Martín Linares, Segredo Pérez, & Perdomo Victoria, 2013**).

Son muchas las personas que envían currículums a diario con la esperanza de conseguir un puesto de trabajo. La competencia por un empleo es cada vez mayor, lo que hace que las tareas de reclutamiento y selección de personal sean cada vez más complicadas.

Los empleadores dispondrán de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal; apoyar procesos de evaluación del desempeño con las normas y estándares definidos y en general, para orientar su inversión en desarrollos de recursos humanos (**Alles, 2007**).

La selección e integración del personal es un proceso técnico-administrativo mediante el cual la empresa busca, examina e incorpora a personas idóneas.

Es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de gestión de los recursos humanos derivados, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta y específica (**Cuesta Santos, 2010**).

Reclutar personal será más o menos complicado dependiendo del puesto a ocupar y del tamaño de la empresa. Los procesos de selección más largos y con más tipos de pruebas se dan cuando se busca contratar a un mando intermedio, jefe de departamento o gerente. El proceso de reclutamiento depende también del tamaño de la empresa. Cuanto más grande es la empresa, más complejos son los procesos de selección.

La selección por competencias se entiende en esta investigación como una inversión determinante en la competitividad de las empresas, ya que permite la incorporación a la empresa al tener en cuenta las particularidades de las personas a captar para cada puesto y las competencias que cada cargo exige.

El capital humano es el factor determinante en la competitividad de las empresas por ser el más dinámico y el que hace posible la utilización de las tecnologías y su perfeccionamiento. Es, además, el elemento racional en este proceso, el que dirige y está constantemente tomando decisiones.

Raúl Castro, en el 2010 llamó a disminuir las plantillas infladas, por considerar que existía un exceso de plazas de más de un millón de trabajadores del sector estatal civil cubano (**Castro Ruz, 2010**).

El criterio para determinar quién queda disponible responde al cumplimiento o no de la idoneidad demostrada.

Se entiende por idoneidad demostrada el cumplimiento de los siguientes elementos: "a) realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas, demostrada en los resultados de su labor; b) cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específicas y las características personales que se exigen en el desempeño de determinados cargos; c) calificación formal exigida, debido a la naturaleza del cargo, mediante la certificación o título emitido por el centro de enseñanza correspondiente" (**Asamblea Nacional del Poder Popular, 2014**).

Esta modificación en el Código del Trabajo y la adopción en el país de la NC ISO 9001:2015 "Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos" que en el ítem 7 hace referencia a las competencias del personal han favorecido este enfoque en las empresas cubanas (**Oficina Nacional de Normalización, 2015**), y en específico la NC ISO 10018:2016 ha posibilitado la implementación de las competencias laborales en el país (**Oficina Nacional de Normalización, 2016**).

Por otro lado, el proceso de actualización del modelo económico y social cubano con la aprobación de los Lineamientos Económicos y Sociales del Partido y la Revolución, actualizados en el 2016, ha insertado múltiples transformaciones en el ámbito del empleo.

Se plantea "avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial, a partir de otorgarle nuevas facultades para su funcionamiento, a fin de lograr empresas con mayor autonomía y competitividad" (lineamiento 10), "continuar avanzando en la implantación del principio de que los ingresos de los trabajadores y sus jefes en el sistema de entidades de carácter empresarial, estén en correspondencia con los resultados que se obtengan" (lineamiento 12),

“desarrollar la industria, priorizando los sectores que dinamizan la economía o contribuyen a su transformación estructural, avanzando en la modernización, desarrollo tecnológico y elevando su respuesta a las demandas de la economía (lineamiento 178), “elevar la eficiencia en la generación eléctrica, dedicando la atención y recursos necesarios al mantenimiento de las plantas en operación, y lograr altos índices de disponibilidad en las plantas térmicas y en las instalaciones de generación con grupos electrógenos (lineamiento 197), y “proseguir el programa de rehabilitación y modernización de redes y subestaciones eléctricas” (lineamiento 200) (**VII Congreso del PCC, 2016**).

Las empresas eléctricas juegan un papel estratégico en la sociedad en su misión de generar, distribuir y comercializar la energía eléctrica. La constante evolución de este sector requiere de un capital humano altamente comprometido y competitivo.

La Empresa Eléctrica Matanzas cuenta con un procedimiento establecido para la selección del personal pero no se realiza por competencias. Sólo se aplica en algunos cargos específicos según investigación anterior de **González Díaz (2016)**, la cual adolece en su mayoría de las herramientas para la evaluación de las competencias a la hora de seleccionar el personal necesario según las plazas vacantes. Por tal motivo la UEB OBET Cárdenas presenta las mismas dificultades, por tanto se desaprovecha la oportunidad de reclutar y seleccionar por competencias como punto de inicio de una gestión más eficiente y moderna de personas, orientada a resultados reportables y a demostrar la idoneidad: su talento. Es por ello que se quiere abordar esta temática en la presente investigación, planteándose como:

Problema científico:

En la UEB OBET Cárdenas no se realiza la selección del personal por competencias laborales, lo que dificulta la Gestión Integrada del Capital Humano.

Preguntas científicas:

1. ¿Cuáles son los principales fundamentos científico-metodológicos que caracterizan el proceso de selección del personal por competencias laborales?
2. ¿Qué modelos, procedimientos y metodologías se relacionan con la selección del personal por competencias laborales?
3. ¿Es posible aplicar un procedimiento para realizar la selección del personal por competencias laborales en la UEB OBET Cárdenas?

El **objetivo general** de esta investigación:

Aplicar un procedimiento para desarrollar la selección del personal por competencias laborales en la UEB OBET Cárdenas que permita la mejora de la Gestión Integrada del Capital Humano.

Las **tareas de la investigación** son:

1. Determinación de los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan la selección del personal por competencias laborales enfocado a lograr un desempeño superior de los trabajadores de la UEB OBET Cárdenas.
2. Selección de un procedimiento para la selección del personal por competencias en la UEB OBET Cárdenas.
3. Aplicación del procedimiento seleccionado en el puesto de Especialista “B” en Redes y Sistemas (EP), como parte del proceso Comercialización de la energía eléctrica.

Para dar cumplimiento al objetivo general y a las tareas de la investigación se acude a los siguientes métodos teóricos: de lo general a lo particular, análisis-síntesis, inducción-deducción, los cuales permiten la elaboración de la fundamentación teórica y la selección del procedimiento a aplicar, así como llegar a conclusiones parciales en cada capítulo. Se utilizan métodos empíricos como: Método de selección de expertos, Método Delphi y Método Kendall. Además se emplean técnicas y herramientas como: entrevistas, trabajo en grupo, revisión de documentos, cuestionarios, tablas dinámicas de los programas Microsoft Excel 2013 y Microsoft Visio 2010.

La investigación está estructurada de la forma siguiente:

Capítulo I. Marco teórico referencial, el cual aborda los elementos más importantes que sustentan la investigación realizada sobre la Gestión del Capital Humano, competencias laborales y selección del personal, mediante una amplia búsqueda bibliográfica.

Capítulo II. Se realiza la caracterización de la UEB OBET Cárdenas y del proceso objeto de estudio y se expone un procedimiento para la selección del personal por competencias laborales con sus etapas, fases y pasos.

Capítulo III. Aplicación del procedimiento seleccionado y análisis de los principales resultados de la investigación. Se determinan las competencias del proceso y del puesto objeto de estudio, además se elaboran las herramientas necesarias para la evaluación de las mismas.

Unido a ello se presentan las **conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas** y los **anexos** necesarios para una mejor comprensión de los resultados de la investigación.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

En el presente capítulo se aborda la fundamentación teórica utilizada en el desarrollo del trabajo a partir de una amplia búsqueda bibliográfica que refleja los conceptos y términos que se consideran imprescindibles para la elaboración y aplicación del estudio. Para ello se representa mediante el esquema de la **figura 1.1**, el hilo conductor del Marco teórico referencial.

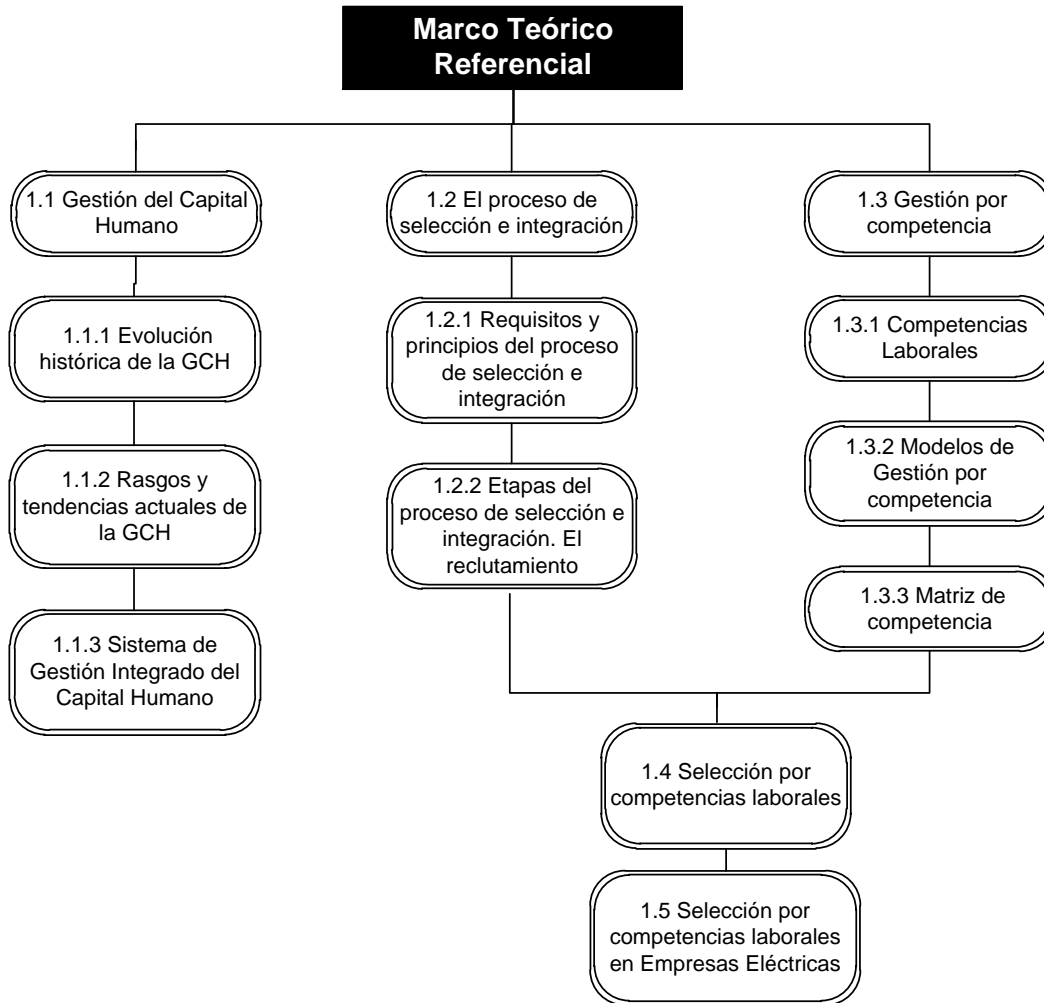


Figura 1.1. Hilo conductor. **Fuente:** elaboración propia.

1.1 Gestión del Capital Humano.

El capital humano constituye actualmente un factor que agrega valor a las organizaciones, este valor se hace aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la

capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar el conocimiento **(Castillo Contreras, 2012)**.

El capital humano es un factor productivo diverso y altamente complejo que afecta el desarrollo de la economía y la sociedad, incluida la fuerza laboral, el sistema de innovación, el conocimiento acumulado de alto rendimiento, los sistemas de información profesional, las herramientas intelectuales y organizativas, la calidad de vida y el actividad intelectual que asegure el funcionamiento eficiente del capital humano **(Nevretdinova, 2015)**.

Su acertada gestión requiere lograr un aumento de la productividad en el trabajo; su retención como su desarrollo, son imprescindibles para el cumplimiento de la misión de cualquier organización, por lo que su eficiente gestión constituye la clave del éxito en la búsqueda de la excelencia empresarial.

La GCH como estrategia empresarial trae como consecuencia una creciente revalorización del rol de los trabajadores en el saber aplicado a la producción, al trabajo en equipo, a la solución de problemas y en la relación con los clientes. Si antes se concebía el trabajo como una aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy se podría pensar en la GCH como una ventaja competitiva, en virtud de contar con trabajadores altamente motivados y dispuestos a mejorar los servicios o productos que ofrece la empresa, en aras de afrontar los cambios que día a día se presentan como limitaciones a las organizaciones **(Pérez Muiños, 2013)**.

Numerosos autores han ofrecido su opinión sobre el concepto de Gestión del Capital Humano, tal como se muestra en la **tabla 1.1**.

Tabla 1.1. Conceptos de Gestión del Capital Humano. **Fuente:** elaboración propia.

Autor	Año	Concepto
Cuesta Santos	2010	“Comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral” (Cuesta Santos, 2010) .
Morales Gutiérrez	2014	Definición de estrategias, políticas, procedimientos de ejecución de las prácticas de recursos humanos, indicadores de efectividad y principios que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación (Morales Gutiérrez, 2014) .

Muñoz Cruz	2017	Es una herramienta que poseen las organizaciones y permite gestionar un conjunto de políticas, decisiones y procedimientos, teniendo en cuenta las relaciones con el entorno interno y externo, con el fin de obtener un desempeño exitoso de los trabajadores en el logro de los objetivos (Muñoz Cruz, 2017) .
Domínguez Rivera	2019	Es el conjunto de metas, normativas y herramientas competitivas que permite integrar internamente los procesos para alcanzar el buen funcionamiento y desempeño de la productividad teniendo presente la interacción con el entorno (Domínguez Rivera, 2019) .
Ghosh	2019	Conjunto de prácticas para la gestión de recursos humanos, con el objetivo de lograr la competencia organizativa para la adquisición, gestión y optimización de la fuerza laboral (Ghosh, 2019) .
Hernández Padrón	2019	Es un proceso que encierra como principal actor a la persona, que según sus capacidades, conocimientos y habilidades, la organización toma decisiones y acciones con el fin de alcanzar una meta (Hernández Padrón, 2019) .

El autor define la Gestión del Capital Humano como el conjunto de políticas, estrategias y decisiones desarrolladas por una organización, fundamentadas en los conocimientos, habilidades, motivaciones y capacidades de los individuos, con el objetivo de incrementar la productividad del trabajo.

1.1.1 Evolución histórica de la GCH.

La evolución de la GCH ha transitado dentro de las organizaciones de forma transcendental por diferentes épocas condicionada al desarrollo y los adelantos científicos-técnicos.

En la primera mitad del siglo XIX, se hablaba de la atención a la fuerza de trabajo, ella consistía en el control de la asistencia y puntualidad. Más tarde se adicionó el control de la calidad, iniciando la actividad de personal y el departamento de personal.

En la segunda mitad del siglo XIX, aparece definida Administración de Personal. Esta administración consistía en mediar entre la organización y las personas, es decir, exponía las exigencias de la empresa a los empleados y las demandas de estos a la organización.

La Gestión de los Recursos Humanos nace en el ámbito empresarial, debido al crecimiento y complejidad de las organizaciones, pues las mismas deseaban que las relaciones laborales se sensibilizara con las necesidades de estas, la de los trabajadores y de la sociedad **(Beer, 1989)**.

En la década del 70, evoluciona a Administración de Recursos Humanos. Según algunos estudiosos del tema **(Puchol, 1997)** el término Recursos Humanos fue introducido por

norteamericanos como reacción ante las políticas del modelo de dirección japonés a finales de los años 70 y principio de los 80.

A finales del siglo XX surge el concepto de Capital Humano, a partir de estudios empíricos sobre el crecimiento económico expuestos por el economista Gary Stanley Becker. En dichos estudios concluye que el tesoro más importante para cualquier sociedad es el capital humano porque permite una mayor productividad, un rendimiento en la economía moderna y un aprovechamiento del talento de las personas.

A partir de la década de 2000 de este siglo XXI, se consolida la acogida del concepto de capital humano y su gestión, por destacadas instituciones consultoras, académicos y empresarios de éxito, que a inicios de los 90 había precisado Gary Becker (**Cuesta Santos & Valencia Rodríguez, 2018**).

La premisa fundamental de esta gestión es admitir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que perfeccionar continuamente. Además, su enfoque estratégico y su carácter proactivo posibilitan desarrollar los mecanismos necesarios para alcanzar los objetivos trazados antes de que surjan dificultades.

1.1.2 Rasgos y tendencias de la actual GRH.

Cuesta Santos (2010) resume los rasgos y tendencias fundamentales de la actual Gestión del Capital Humano:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias, son requeridos por la actual GRH estratégica.
- Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento, es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- Los recursos humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.

- La GRH demanda concebirla con carácter científico- técnico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo eficaz y eficiente en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

Otras tendencias globales que están impactando fuertemente en la GRH son:

- A las empresas les seguirá resultando difícil atraer candidatos con las habilidades que se requieren. Habrá una redefinición de los procesos de atracción de talento y selección de candidatos, que deben ser revisados para ser más efectivos.
- La apertura a otros colectivos de candidatos también debe evaluarse como una estrategia para cubrir los puestos vacantes. Las alianzas con los centros educativos desde un estadio muy inicial de la formación es otro camino a explorar.
- La habilidad para entender las necesidades cambiantes de la organización es, como nunca antes, una ventaja clave. El desarrollo y la formación deben ser personalizados y basados en necesidades reales.
- La capacidad de utilizar la tecnología para resolver los viejos problemas de la gestión de las personas abre nuevos caminos para respuestas nuevas e innovadoras.
- Desarrollar líderes efectivos para fortalecer el liderazgo actual y futuro.
- La complejidad y riqueza de la función de Recursos Humanos radica en que requiere la adaptación de sus procesos y normas tradicionales a un entorno de trabajo ágil, fluido y diverso y que al mismo tiempo no pierda el foco en el factor humano **(Bórquez, 2019)**.

1.1.3 Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano.

La Norma Cubana (NC) 3000:2007 define Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SIGCH) como: *“Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas*

responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo” (Oficina Nacional de Normalización, 2007a).

La NC 3000:2007 contiene el vocabulario, integra los términos y definiciones más utilizados en los diferentes procesos del SGICH.

La NC 3001:2007 establece los requisitos generales, que constituyen las premisas indispensables para el diseño e implementación del SGICH en la empresa. Así como los requisitos de cada uno de los módulos que componen este sistema y otros requisitos vinculados a la Administración del Capital Humano para el registro, el control de documentos, así como requisitos vinculados a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el sistema **(Oficina Nacional de Normalización, 2007b).**

La NC 3002:2007 plantea la implementación del sistema. Establece cómo se debe proceder para implementar y garantizar el cumplimiento de cada uno de los requisitos, brinda explicación sobre los principios en que se sustenta cada uno de los requisitos y además de los procedimientos y documentos que se deben garantizar **(Oficina Nacional de Normalización, 2007c).**

No constituye un sistema para sí, sino un instrumento para lograr en integración con los demás sistemas, la organización y el funcionamiento que permitan a la empresa obtener los resultados previstos. Su diseño es responsabilidad de la entidad y debe hacerse teniendo en cuenta las características tecnológicas y productivas particulares de esta **(Núñez, 2010).**

Este sistema le asigna a las competencias laborales el rol decisivo, ya que es el factor por excelencia para lograr la integración interna y externa que plantea el modelo. Esto se evidencia en la **figura 1.2.**

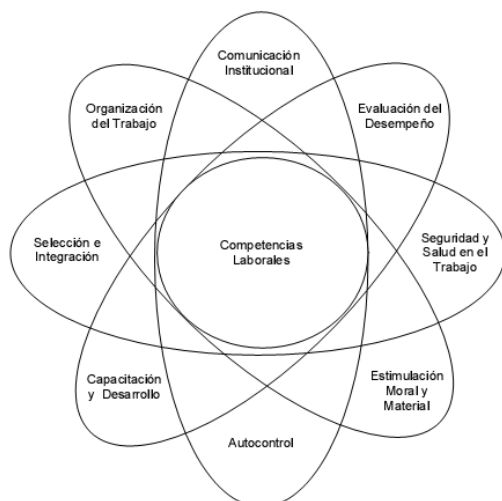


Figura 1.2: Sistema de Gestión Integrado del Capital Humano. **Fuente:** (Oficina Nacional de Normalización, 2007a).

El modelo contribuye a alcanzar los objetivos siguientes:

1. Atraer, mantener y desarrollar permanentemente en los trabajadores la validez de los criterios de la idoneidad demostrada y las competencias laborales.
2. Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de las decisiones.
3. Desarrollar continuamente en los trabajadores la importancia de poseer valores éticos y revolucionarios, educación económica, creatividad e innovación, espíritu de superación para su desempeño y solidaridad.
4. Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a la gestión integrada de los recursos humanos.

1.2 El proceso de selección e integración.

El estudio del proceso de la selección del personal es una problemática que surge desde los mismos procesos de división del trabajo y se sistematiza al surgir la psicología y la administración como ciencias. La importancia y necesidad de este proceso radica en contar con la fuerza de trabajo idónea para el desarrollo de la actividad, lo que permite una realización más eficiente de la misma e incide en la competitividad de la empresa y la satisfacción laboral de los trabajadores; esto tiene una influencia directa en la disciplina, ausencias, llegadas tardes, rotación de personal, ineficiencia, relaciones interpersonales y otras (**Domínguez Rodríguez, 2017**).

En el área laboral, es hasta principios del siglo XX cuando se inicia la selección y, particularmente, es la Primera Guerra Mundial la que plantea las necesidades de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las oportunidades científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen como objeto el estudio del hombre **(Velázquez Martínez, 2018)**.

La NC 3000:2007 establece la selección e integración como la capacidad del sistema para captar, seleccionar, capacitar, promover, evaluar y estimular a las personas de acuerdo a los valores de la organización laboral, para su integración **(Oficina Nacional de Normalización, 2007a)**.

Es un proceso llevado a efecto mediante técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras predecibles de un puesto y de una empresa concreta o específica **(Cuesta Santos, 2000)**.

Es uno de los procesos más críticos en el estudio del comportamiento del trabajo humano porque determina la eficacia de muchos otros temas de la gestión de recursos humanos. Desde esta perspectiva, la selección de personal es un proceso de toma de decisiones, y su objetivo principal es predecir el desempeño futuro de los empleados potenciales **(Salgado, 2017)**.

El proceso de selección es bastante largo y complejo, ya que implica una serie de pasos antes de realizar la selección final y puede variar de una industria a otra, de una compañía a otra e incluso de un departamento a otro. Cada organización diseña su proceso de selección, teniendo en cuenta la urgencia de contratar personas y los requisitos previos para la vacante de trabajo.

1.2.1 Requisitos y principios del proceso de selección e integración.

Los requisitos vinculados al proceso de selección e integración se encuentran plasmados en la NC 3001: 2007 **(Oficina Nacional de Normalización, 2007a)**.

El problema no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas; esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen este proceso **(Martínez Reinoso & Vargas Fernández, 2019)**.

Según **Cuesta Santos (2010)** los principios se clasifican en generales y específicos, perteneciendo a la primera categoría aquellos que inciden en todas las facetas del proceso y en específicos los que se encuentran más directamente vinculados con el accionar directo.

❖ **Generales**

Carácter científico: el proceso de selección e integración debe erigirse sobre bases científicas, introduciendo los métodos y técnicas más avanzados en correspondencia con el desarrollo de las ciencias que participan en dicho proceso.

Enfoque sistémico: implica un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, cuya cualidad resultante es cualitativamente superior a la suma de sus partes, y que en el caso del proceso de selección son la calidad de la fuerza de trabajo, su eficiencia y satisfacción laboral.

Carácter dirigido: su funcionamiento y desarrollo dependen de la planificación, organización, ejecución y control del mismo, lo que tiene una incidencia directa en la eficiencia y calidad.

Dependencia de la organización de los procesos de selección y los métodos y técnicas a emplear, del tipo de fuerza a seleccionar: en esta dirección resulta significativa la clasificación que realizamos de los procesos de selección de personal sobre el tipo de fuerza de trabajo a seleccionar, clasificándola sobre la base del nivel del cargo, complejidad, importancia en la organización y el grado de desarrollo actual o prospectivo del empleo, las competencias, el grado de desarrollo de las mismas y resalta el papel del nivel de ejecución actual o las potencialidades de aprendizaje con vistas a la formación.

Relación entre el proceso de selección e integración de personal y la cultura organizacional: la esencia de este principio radica en que el carácter objetivo del proceso de selección no se refiere exclusivamente a las características de un cargo concreto, se encuentra en un determinado entorno organizacional, los requisitos no son idénticos para cargos iguales en organizaciones diferentes. La inobservancia de los aspectos anteriormente planteados genera inadaptación e incompatibilidad entre los trabajadores y la organización.

Análisis de los perfiles de competencias como base objetiva del procesos de selección de personal: su punto de partida son las particularidades de la actividad, reflejadas a partir del análisis y descripción de los cargos u ocupaciones, lo que permite definir las principales características, exigencias y requerimientos de los mismos; posibilita evaluar las cualidades necesarias en los trabajadores de forma integrada en la valoración de las competencias como elemento esencial y los métodos, técnicas e instrumentos a emplear en el proceso de selección de personal.

Carácter eminentemente formativo y desarrollador: en el proceso se debe complementar un adecuado trabajo de formación y desarrollo, porque la organización está en constante cambio.

Carácter ético: elemento esencial inherente es la dimensión ética del mismo, es un aspecto que está presente y condiciona todo el desarrollo del proceso y su imagen social.

Carácter generalizado: es una función del sistema de gestión de recursos humanos que incide en toda la estructura de la organización. Se debe destacar que un aspecto que condiciona los elementos diferenciales, con respecto a la organización del proceso, los métodos, técnicas e instrumentos empleados, son las particularidades de cada cargo u ocupación.

Carácter racional: poner en correspondencia los métodos y técnicas empleados con las necesidades y requerimientos de la selección e integración.

❖ Específicos

Estudio de la interrelación hombre-trabajo en su desarrollo: caracteriza los mismos en sus elementos de estabilidad y cambio, psicodiagnóstico, en la necesidad de no valorar solamente el estado actual de desarrollo del candidato, sino trabajar en el sentido de valorar las competencias y potencialidades futuras.

Valoración del hombre en su integridad: se integran formaciones y cualidades que posibilitan el desarrollo exitoso de una actividad, es así que debemos valorar al sujeto como un todo, integrado en sus dimensiones cognitiva, afectiva, física y social.

Compensación de las cualidades y competencias: debe estudiarse integralmente a los candidatos lo que permitirá realizar una construcción más real de las potencialidades de los mismos.

Empleo de una concepción multimétodo, multitécnica: integrar los métodos y técnicas a emplear en un sistema, de forma tal que permita reflejar de la manera más exacta posible las características esenciales.

Predominio del análisis de los resultados de la actividad, la valoración cualitativa, el método clínico, la historia laboral y la entrevista: utilizar el conjunto de técnicas en función de obtener la información necesaria para adoptar las decisiones pertinentes.

Empleo de los test psicológicos con un carácter valorativo-situacional: existen diferentes tipos de test con las más variadas finalidades para evaluar el nivel o el estado del proceso, cualidad o formación psicológica.

Papel del investigador como elemento integrador en el proceso de construcción del conocimiento sobre los candidatos: el investigador desempeña el papel central en el

ejercicio de la síntesis teórica en el proceso de construcción del conocimiento sobre los candidatos del proceso de selección.

Análisis integrado de la validez de los métodos, técnicas e instrumentos y el resultado final del proceso: ordenar, clasificar la validación total del proceso y la interpretación que el mismo realiza de la información obtenida sobre los candidatos.

Tendencia al enfoque personalizado: el proceso de selección e integración tiene un carácter personalizado, en correspondencia con el tipo de selección, el cargo y el tipo de fuerza que se requiere.

Carácter activo y participación en la construcción del conocimiento sobre los candidatos: evaluación psicológica en el proceso de selección e integración tiene la característica que as misma se expresan de forma marcada las tendencias motivacionales de los sujetos, a causa de necesidad e interés de los mismos en alcanzar sus objetivos de ocupar el cargo al que aspiran, por las repercusiones que esto tiene en la vida de los candidatos.

Para que este proceso tenga efecto debe interactuar directamente con el ambiente organizacional. De ese ambiente, la organización recibe los recursos (insumos necesarios para su operación), información y los datos necesarios para la toma de decisiones. De todo lo que la organización recibe del ambiente nos interesa específicamente los recursos humanos.

1.2.2 Etapas del proceso de selección e integración. El reclutamiento.

Como refiere **Cuesta Santos (2010)**, las etapas que conforman el proceso de selección e integración son:

1. Conocimiento de la empresa y reglas esenciales.
2. Consideración del perfil de cargo por competencia.
3. Reclutamiento.
4. Selección.
5. Incorporación/acogida.
6. Seguimiento.

El reclutamiento constituye una de las etapas del proceso de selección e integración.

Según la NC 3000:2007, el reclutamiento es *“el proceso que identifica, prepara, motiva y atrae el potencial humano para su posible selección con vista a desempeñar determinados cargos en la organización”* (**Oficina Nacional de Normalización, 2007a**).

El objetivo del proceso de reclutamiento es atraer a los candidatos auténticamente adecuados y examinar de manera cuidadosa sus documentos a fin de producir una lista corta

para que se investigue posteriormente en los procedimientos de selección (**Agüero Alonso, 2012**).

Fuentes de reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado proveedor de RH que son exploradas por los mecanismos de reclutamiento.

Existen tres tipos de formas de reclutar personal claramente diferenciadas: el reclutamiento interno, a través del cual la organización busca a su candidato dentro de la propia empresa; el reclutamiento externo, donde buscará a su candidato ideal fuera de la organización; y el reclutamiento mixto, que abarca tanto fuentes internas como externas.

Reclutamiento interno

Cuando la organización decide recurrir a fuentes internas, lo primero que ha de considerar es la información que posee de sus empleados, valiéndose de los datos obtenidos previamente, cuando los empleados fueron seleccionados por primera vez para ocupar su puesto. Recurriendo a este tipo de fuente, la empresa logrará que sus trabajadores se vean motivados a esforzarse, a mejorar su formación, para ser promocionados, siempre que para el trabajador la posibilidad de ascenso sea un incentivo suficientemente motivador.

En la **tabla 1.2** se muestran las ventajas y desventajas del reclutamiento interno.

Tabla 1.2. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno.

Tipo de reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Interno	Más económico	Exige nuevas competencias al trabajador
	Mayor rapidez	
	Mayor Validez y seguridad	Conflictos de intereses entre empleados
	Motivación a los empleados	
	Aprovecha la formación interna	Puede que el empleado elegido no sea competente en ese cargo
	Sana competencia entre empleados	

Fuente: (Chiavenato, 2000)

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal, con el objetivo de atraer personas con experiencias y habilidades que no existen actualmente en la organización (**Gilley, Gilley, Quatro, & Dixon, 2009**).

Dentro de las fuentes externas de reclutamiento se pueden mencionar las oficinas o agencias de empleo, escuelas y universidades, otras empresas, candidatos espontáneos,

trabajadores eventuales, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) (**González Díaz, 2016**).

En la **tabla 1.3** se muestran las ventajas y desventajas del reclutamiento externo.

Tabla 1.3. Ventajas y desventajas del reclutamiento externo.

Tipo de reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Externo	Nuevo talento y experiencias	Requiere mayor tiempo
	Renueva y enriquece el recurso humano	Es más costoso y requiere mayor inversión
	Aprovecha la formación de otras empresas	
	El personal se ha desarrollado profesionalmente	Barre ras al desarrollo de l capital interno

Fuente: (Chiavenato, 2000)

Reclutamiento mixto

Frente a las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo, muchas empresas han preferido una solución flexible como el reclutamiento mixto, y de esta manera pueden tener más opciones para elegir.

1.3 Gestión por competencia.

Unánimemente se considera la obra de David C. McClelland (precisamente su libro Human motivation, de 1999, publicado originalmente en 1987) como la base sobre la cual luego se construye la metodología de Gestión por competencias (**Alles, 2015**).

La gestión basada en competencias es la forma en que las empresas gestionan las competencias organizativas de grupos e individuos. Por lo tanto, se considera importante para el logro de los objetivos de la organización, para mejorar los procesos comerciales y los servicios al cliente. También se cree que, para una organización, adoptar una gestión basada en competencias significa asumir una postura estratégica alineada con los objetivos organizacionales establecidos, cualesquiera que sean (**Vasata Silva, Duarte Ribeiro, Alvarez Gonzalo, & Caregnato, 2019**).

Según la NC 3000:2007 la Gestión de Competencia son *“las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización”* (**Oficina Nacional de Normalización, 2007a**).

Las ventajas de la Gestión por Competencia son:

- Los empleados son conscientes de su responsabilidad compartida para el desarrollo de sus competencias.
- El establecimiento de métodos de evaluación medibles a los cuales se les puede dar seguimiento de cerca.
- La adecuada ubicación del personal en los puestos y asignaciones donde podrán emplearse a fondo y tener mejor desempeño.
- Definir perfiles de trabajo acorde con las expectativas y necesidades de la empresa.
- Mayor productividad.
- Mejora el método de selección de personal.
- Mayor motivación del personal **(Ruiz, 2015)**.

1.3.1 Competencias laborales.

Las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo" **(McClelland, 1973)**.

En las empresas actualmente la aplicación de las competencias es una excelente fórmula para lograr el aprovechamiento de las capacidades e incorporarlas, implica velar por la obtención de los resultados que se esperan alcanzar.

Numerosos autores han ofrecido su opinión sobre el concepto de competencia laboral, tal como se muestra en la **tabla 1.4**.

Tabla 1.4. Conceptos de competencia laboral. **Fuente:** elaboración propia.

Autor	Año	Concepto
NC: 3000	2007	Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización (Oficina Nacional de Normalización, 2007a) .
Cuesta Santos	2009	Características o dimensiones subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo anexo a una cultura organizacional (Cuesta Santos, 2009) .
Pérez	2016	Las competencias laborales tienen que ver con la capacidad,

		habilidades laborales, conocimientos y aptitudes en el profesional que le permiten asumir los retos y contingencias que pueda traer su puesto de trabajo de una mejor manera (Pérez, 2016) .
Tenorio Fernández y Aguilar Moreno	2017	Son características de las personas, están en las personas y se desarrollan con las personas de acuerdo con las necesidades de su contexto económico, social y cultural, y sus aspiraciones y motivaciones individuales; por lo tanto, no basta con saber, o saber hacer, es necesario poseer actitudes y valores que predispongan al ser humano a utilizar el saber y el saber hacer y evidenciarlos en el desempeño de su actividad laboral (Tenorio Fernández & Aguilar Moreno, 2017) .
Lazco García	2019	Conjunto de talentos, características personales, valores y conocimientos que posee un trabajador, lo cual le permite lograr desempeños superiores en el trabajo y la organización, basándose en la idoneidad demostrada (Lazco García, 2019) .
Riquelme	2019	Son las habilidades, el conocimiento y la capacidad de desempeño (Riquelme, 2019) .

El autor define la competencia laboral como la capacidad que tiene un individuo de poner en práctica los conocimientos, aptitudes, habilidades y comportamientos requeridos para desempeñar efectivamente su trabajo y responder a las exigencias de la organización.

En esta investigación se asume la clasificación de las competencias brindada por **Vargas (2002)** como básicas, genéricas y específicas.

1.3.2 Modelos de Gestión por Competencia.

La evolución de los modelos de dirección de recursos humanos en las últimas décadas, se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal. La nueva incorporación desde el punto de vista estratégico, supone la aparición de una nueva perspectiva de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos.

A nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje del personal y la posición que ocupa la persona en la estructura de mando y en las responsabilidades de la organización.

Pueden existir varios enfoques a la vez en la organización, sin que esto afecte negativamente la coherencia del sistema. Los modelos existentes se pueden clasificar en tres clases: conductista, funcionalista y constructivista **(Mertens, 1996)**.

Características de los modelos:

- **Conductista:** Su sello distintivo radica en que sus resultados se constatan en las cosas que hacen los mejores, los relevantes, por comportamientos observables, registrables,

evidentes, y nunca por requisitos. Se denomina competencias las cualidades de los competentes, por haber alcanzado un perfil de excelencia.

- **Funcionalista:** La relación función constituye el principio de la selección fructífera de los datos relevantes. Analiza las diferentes relaciones que existen en la organización entre resultados, capacidades, habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando una con otras.
- **Constructivista:** Valora las relaciones mutuas y las acciones entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y de superación. Constituye la competencia no solo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades (L., 1997)¹.

1.3.3 Matriz de competencia.

Una matriz de competencia no es más que una herramienta en la cual un documento aborda cada una de las competencias laborales de un cargo u ocupación determinada (De la Cruz García, 2019).

La matriz de competencia permite mostrar los comportamientos que integran las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por las situaciones personales que afronta o por su trabajo), por lo que es necesario la conjugación de los siguientes elementos: saber, saber hacer, saber ser, querer hacer, poder hacer (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1999).

La matriz de competencias tiene como principal objetivo verificar la alineación del profesional que ocupa u ocupará el cargo con sus competencias, que están vinculadas a los objetivos estratégicos de la empresa.

En la **tabla 1.5** se muestran los elementos de la matriz de competencias.

Tabla 1.5. Elementos de la matriz de competencias.

Saber	Conocimientos generales y específicos.
Saber-Hacer	Dominio de métodos y medios (experiencias y habilidades).
Querer -Saber-Ser	Actitudes y comportamientos.
Saber-Aprender	Capacidad de evolución propia.
Hacer-Saber	Capacidad para formar a otros.

Fuente: (Jorge Acosta, 2002).

¹ L., M., 1997. Citado por: Teodora Fernández Soares. Diseño de los perfiles de cargo por competencias de los puestos de trabajo fundamentales de la Dirección de recursos humanos de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Tesis (en opción al título de Ingeniero Industrial).

Todos estos elementos en conjunto conducen a la competencia, que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente) de las personas en su ámbito personal y profesional, ya sea durante la realización de las tareas diversas o en sus interacciones sociales.

1.4 Selección por competencias laborales.

En el proceso de selección, a partir del conocimiento de las competencias por puestos de trabajo, se buscará detectar en los candidatos la presencia de las competencias críticas (actuales o potenciales) para el éxito del mismo en el puesto.

Por tanto, los sistemas de selección basados en competencias se enfocan en algunas competencias fundamentales que cumplan con las siguientes condiciones:

- 1- Competencias que los solicitantes han desarrollado y demostrado ya en su vida laboral.
- 2- Competencias con las que es posible predecir las perspectivas de éxito a largo plazo del candidato y que sean difíciles de desarrollar mediante formación en la empresa o experiencia en el trabajo.
- 3- Competencias que se puedan evaluar de un modo fiable empleando una breve y bien centrada entrevista de incidentes **(Aldana Batista, 2018)**.

La diferencia entre la selección por competencias y la selección tradicional estriba en que en ésta última se realiza una radiografía hacia el pasado y con eso se trata de determinar el comportamiento futuro. En la selección por competencias se hace un análisis con el objetivo de predecir el comportamiento futuro basado en la observación de determinadas características personales.

Mediante la selección por competencias la empresa asegura el desarrollo de la persona dentro de la organización, mejora la productividad y competitividad al contar con personal mejor calificado; y por otro lado, para el trabajador es importante, porque le facilita la incorporación en el mercado de trabajo.

1.5 Selección por competencias laborales en Empresas Eléctricas.

Las empresas mundiales han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad está en su talento humano. Por ello, se hace necesario recurrir a estrategias que conduzcan a incrementar las competencias laborales **(Peñaloza & Arévalo, 2007)**.

La escasez de mano de obra cualificada sigue siendo, en el caso de las empresas del sector eléctrico, un auténtico desafío en todo el mundo. Teniendo en cuenta la creciente demanda global de energía, las empresas tendrán que aumentar sus plantillas para cumplir sus objetivos de producción y seguir siendo competitivas. Por tanto, el desarrollo de estrategias de recursos humanos que ayuden a atraer a nuevos reclutados, la transferencia de conocimientos de los empleados que se jubilan así como la retención de una plantilla experimentada y de sus conocimientos y habilidades, se hace cada vez más esencial de cara al futuro del sector **(Goiriena, Fernández Landa, Calancha, & Martín Espada, 2018)**.

Las empresas eléctricas cada día aumentan esfuerzos para ofrecer un servicio de calidad y excelencia, por lo que cada vez es más riguroso el proceso de selección de personal, y mediante la incorporación de las competencias laborales, buscan atraer un personal calificado y competente, dispuesto a superarse y cumplir con las exigencias del puesto de trabajo.

Es necesario contar con un personal que tenga la capacidad de trabajar en equipo, desenvuelto, creativo e innovador, que logre comunicar sus ideas con claridad, que tenga la capacidad de integrar diferentes factores de un mismo problema para dar una solución certera.

Conclusiones parciales

La Gestión de Capital Humano aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa encaminada a mejorar la productividad y la competitividad.

La selección de personal garantiza que la organización cuente con un personal competente para cada puesto, en función del logro de los objetivos organizacionales.

La gestión por competencias es una herramienta indispensable mediante la cual se evalúan las competencias específicas para cada puesto de trabajo, y contempla el desarrollo de las competencias adicionales necesarias para el crecimiento personal y profesional de los trabajadores.

La selección por competencias laborales consiste en escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

CAPITULO II. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. SELECCIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS LABORALES.

En el presente capítulo se expone la caracterización de la UEB OBET Cárdenas y el proceso Comercialización de la energía eléctrica; y se describe la metodología a aplicar en la investigación con el objetivo de dar solución al problema científico planteado, sobre las bases conceptuales identificadas en el Marco teórico referencial. Además, se presentan los métodos y herramientas utilizados durante el desarrollo de la investigación.

2.1 Caracterización de la UEB OBET Cárdenas.

Cábele a la ciudad de Cárdenas, entre muchos otros motivos de sano orgullo, el honor de haber sido la primera población de Cuba que tuvo alumbrado eléctrico. Era una época de rica vida, puerto de gran movimiento, zona azucarera y de otras empresas agrícolas, depósitos de azúcares, centro ferroviario próspero, y hasta las artes tenían su preeminencia relativa. Comenzó la planta a prestar servicio oficialmente el 7 de diciembre de 1889. Dio comienzo al servicio de alumbrado público con un bombillo en cada dos cuadras, para un total de 83 bombillos; en tanto que el residencial y comercial era de 318 lámparas incandescentes.

La UEB OBET Cárdenas se encuentra ubicada en la calle Calzada # 219 e/ Línea y Souberville, municipio de Cárdenas, se subordina a la Empresa Eléctrica Matanzas, perteneciente a la Unión Eléctrica (UNE) y al Ministerio de Energía y Minas (MINEM) con código 104-0-09085.

Misión

“Garantizar la generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía a los sectores estatal, privado y residencial, de forma confiable, estable, con eficiencia, seguridad, calidad y en armonía con el medio ambiente, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con capital humano capacitado y comprometido, contribuyendo así al desarrollo del país.”

Para el cumplimiento de su misión, la alta dirección de la empresa declara su compromiso permanente con los principios de ahorro energético, incremento de la eficiencia y garantía de la prestación de un servicio eléctrico con calidad, que satisfaga los requisitos del cliente y demás partes interesadas, incluidos los requisitos legales y los reglamentarios aplicables.

Visión

“La UEB OBET Cárdenas cuenta con una red mejorada, amplia y flexible y un capital humano competente y comprometido con los valores de la organización que le permite el

cumplimiento de los indicadores con eficiencia y la satisfacción de sus clientes, identificándose como una entidad líder del sector eléctrico.”

El **objeto social**, establecido por la Resolución No. 776 de 2013 del Ministerio de Economía y Planificación, es el siguiente: Generar, transmitir, distribuir y comercializar la energía eléctrica.

Estructura organizativa

La UEB OBET Cárdenas está formada por la Dirección General y 6 Grupos Funcionales: Grupo Técnico, Grupo Económico, Grupo de Recursos Humanos, Grupo Centro de Operaciones, Grupo Comercial y Grupo de Inspección Eléctrica; 12 Brigadas: 1 Brigada de Guardia Eléctrica, 1 Brigada de Poda, 4 Brigadas Convencionales de Mantenimiento, 1 Brigada Comercial Oficina Oeste, 1 Brigada Comercial Oficina Este, 1 Brigada Comercial Oficina Varadero, 1 Brigada de Transporte, 1 Brigada de Abastecimiento y Servicio, y 1 Brigada de Subestación de 110 kV; y 3 Oficinas Comerciales: Oficina Comercial Boca de Camarioca, Oficina Comercial Santa Marta y Oficina Comercial Guásimas.

En la **figura 2.1** se muestra la estructura organizativa de la UEB OBET Cárdenas.

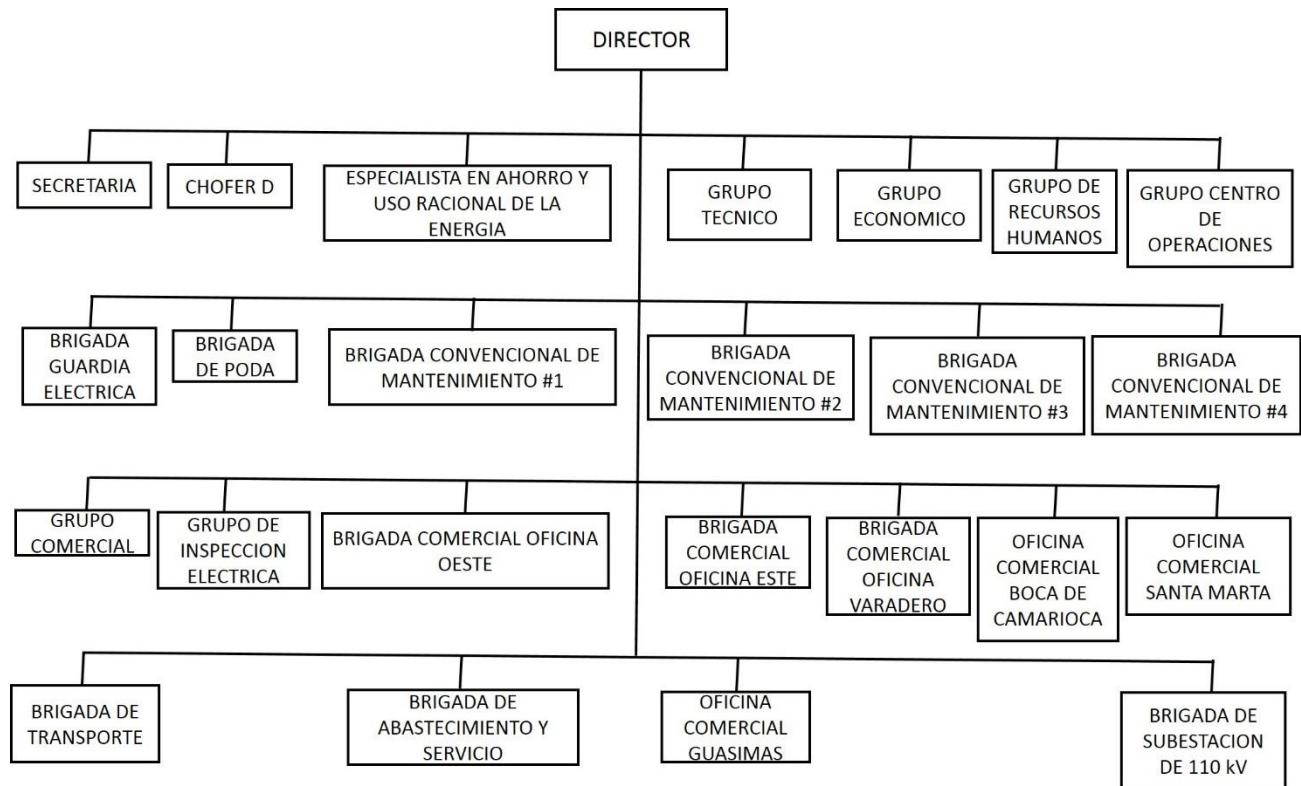


Figura 2.1. Estructura organizativa de la UEB OBET Cárdenas. **Fuente:** Grupo de Gestión de Recursos Humanos.

Principales clientes y proveedores

Los principales clientes del sector estatal con que cuenta la empresa son los siguientes: MINAL, MINTUR, MINAG, INRH, MINED, AZCUBA, MINDUST, MINSAP.

Los principales proveedores de la empresa son los siguientes: Trasval, EES Empresa Provincial de Alojamiento Guanímar UEB A-CA, Servisa, EES Empresa de Producción y Apoyo, CIMEX, COPEXTEL, PROVARI, ENERGOMAT.

Recursos del sistema

La empresa presta sus servicios en 10 Consejos Populares; es alimentada eléctricamente por 2 circuitos de 110 KV (Energas-Agramonte y Matanzas-Energas), cuenta con 4 circuitos de Subtransmisión a 34.5 KV, lo cual alimenta a 8 Subestaciones de 34.5 KV/13.8 KV y 3 de 34.5 KV/4.16 KV que alimentan a 16 circuitos de distribución primarios, los que distribuyen el servicio eléctrico en todo el territorio; estas redes son atendidas por linieros y técnicos, teniendo en cuenta la misión y visión de la empresa.

Las redes de distribución primarias están compuestas por 16 circuitos alimentados con 13.2 KV y 4.16 KV, que le dan servicio al municipio de Cárdenas, y cubren una longitud total de 237.7 km. Las redes de distribución secundarias están desplegadas en todo el territorio de Cárdenas y tiene una longitud de 235.2 km. La red de transmisión está compuesta por 2 líneas de 110 kV con una longitud de 64.4km. La red de Subtransmisión está compuesta por 4 líneas de 34.5 kV, con una longitud total de 74.5 km.

El territorio cuenta actualmente con 2 145 transformadores de distribución instalados, para una capacidad total del municipio de 66 434 kVA. La máxima demanda municipal es de 38 MW/h. El sector estatal consume el 53 % de la energía, el sector residencial el 30 % y el 17% se pierde.

Caracterización de la fuerza laboral

La empresa cuenta con una plantilla aprobada de 207 trabajadores y la cubierta es de 172, lo que representa un 83.1% de completamiento. Cuenta con 68 mujeres y 104 hombres.

A continuación, en la **figura 2.2** se ofrece la composición de la fuerza laboral por sexo, categoría ocupacional, nivel educacional y edad.

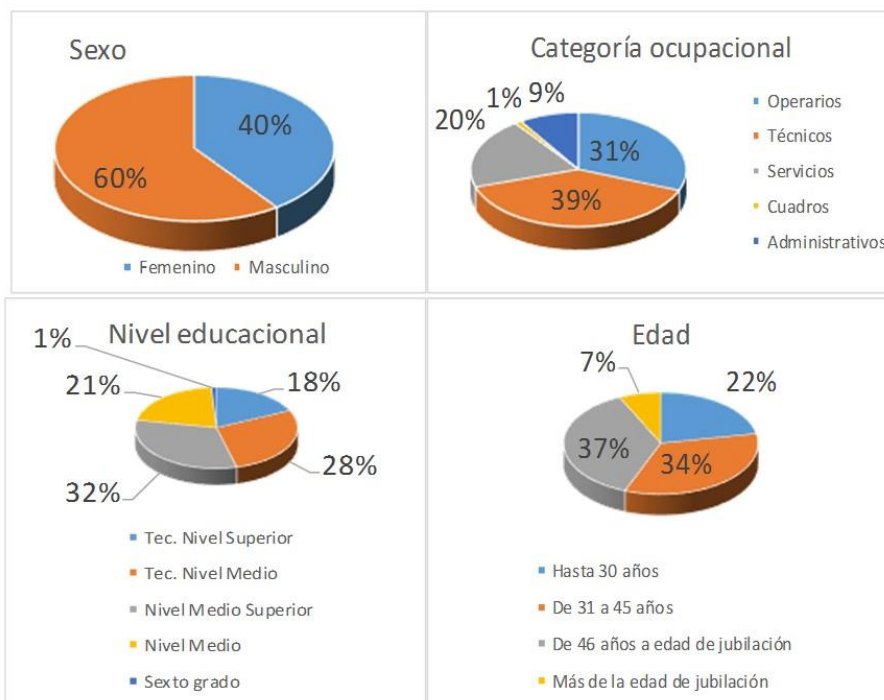


Figura 2.2. Composición de la fuerza laboral. **Fuente:** elaboración propia.

De la figura anterior se puede determinar que en la UEB OBET Cárdenas predominan los hombres, los cuales representan el 60% del total de trabajadores; la categoría ocupacional que predomina son los técnicos (39%). En cuanto al nivel educacional predomina el Nivel Medio Superior (32%), seguido del Tec. Nivel Medio (28%), y la fuerza de trabajo puede valorarse como envejecida, ya que destaca un rango de edad entre los 46 años y la edad de jubilación, con el 37% del total de trabajadores, aunque cabe destacar que le sigue el rango de edad de 31 a 45 años con el 34%.

Clasificación de los procesos

Los diferentes procesos con que cuenta la empresa se clasifican en **procesos estratégicos, claves y de soporte** como se muestra en la **figura 2.3**.

De ellos se distinguen cinco **procesos claves** que representan la razón de ser de la empresa y se ubican en el centro del diagrama. En la parte superior se ubican los **procesos estratégicos** y en la inferior, los **procesos de soporte**, que son los responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para a partir de ellos poder generar el valor deseado por los clientes.

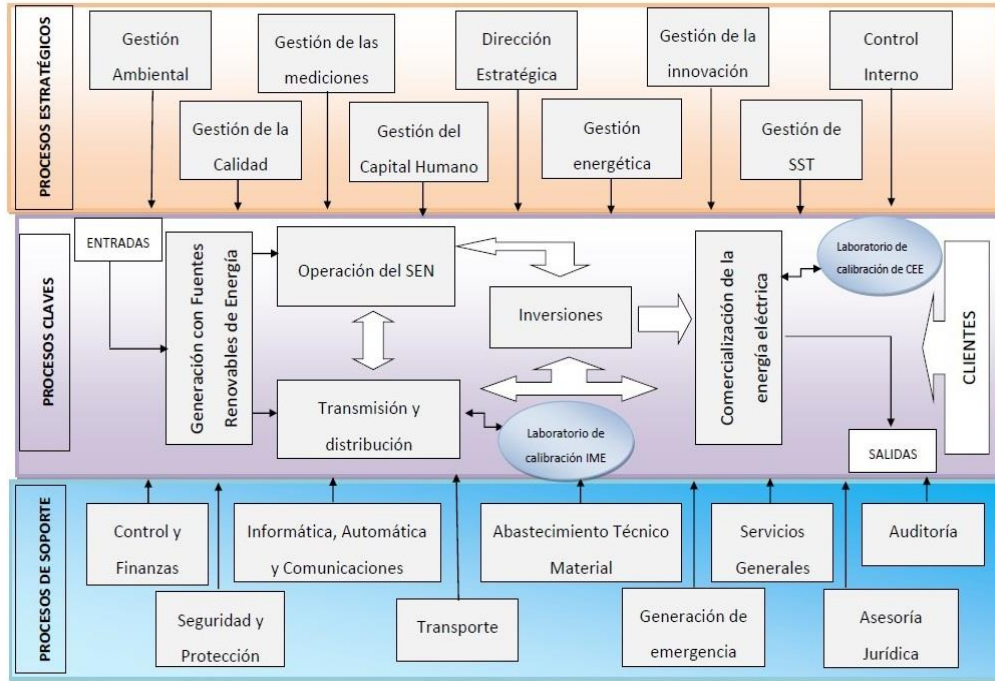


Figura 2.3. Mapa de proceso. **Fuente:** Manual de la calidad.

2.2 Caracterización del proceso Comercialización de la energía eléctrica.

Dentro de los procesos claves se encuentra **Comercialización de la energía eléctrica**, el cual es el encargado de comercializar y facturar la energía eléctrica consumida por los clientes, tanto residenciales como estatales.

El proceso comienza con la solicitud del cliente, por lo que se realiza la contratación, ya sea un nuevo contrato, aumento de capacidad, variados de lugar, entre otras posibles contrataciones. Posteriormente, en un término de aproximadamente 15 días se concilian los datos en el sistema y entonces comienza el proceso de facturación de la energía (este proceso inicia con la lectura del metro contador).

El lector cobrador visita a cada uno de los contratados por la empresa y realiza la lectura de los metros contadores. Una vez leída la ruta, se recopila la información en la Oficina Comercial y luego un supervisor se encarga de verificar y/o rectificar todas las lecturas. Toda la información es procesada mediante el software SIGECO.

Inmediatamente esas rutas supervisadas se exportan a la OBEP Matanzas, donde se imprimen los recibos (aviso de consumo) y más tarde son enviados a la UEB OBET Cárdenas. Esos recibos son preparados y el lector cobrador le presenta esa factura a cada cliente mediante un recibo. Una vez entregado el recibo, el cliente tiene varias opciones de

pago: al mismo cobrador, al banco u oficinas de correo, por vía electrónica o mediante su presentación en la ventanilla de la Oficina Comercial.

Para una mayor comprensión del proceso anteriormente descrito se muestra en la **figura 2.4** el diagrama de proceso donde se distinguen la entrada, transformación y salida del proceso Comercialización de la energía eléctrica perteneciente a la UEB OBET Cárdenas.

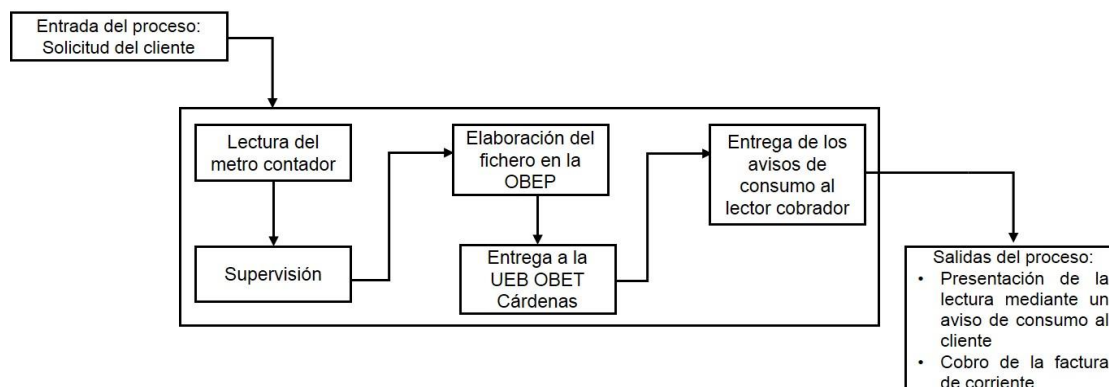


Figura 2.4. Diagrama del proceso Comercialización de la energía eléctrica. **Fuente:** Grupo Comercial.

Misión

“Garantizar la comercialización de la energía eléctrica a los sectores estatal, privado y residencial, de forma estable, con eficiencia, seguridad y calidad.”

Visión

“Brindamos un servicio de calidad, alcanzando indicadores de eficacia y eficiencia que demuestran la confiabilidad de nuestros servicios y la mejora continua de la comercialización de la energía.”

Principales clientes

La actividad comercial del territorio se dirige desde el Grupo Comercial de la OBET y se desarrolla plenamente en cuatro oficinas comerciales que atienden el sector residencial y dos oficinas comerciales que atienden el sector estatal.

El territorio cuenta con un total de 57 398 clientes, distribuidos de la siguiente manera:

- 55 127 Residenciales en SIGECO.
- 441 Estatales en SIGECO.
- 765 Estatales en el AUTOMAY Prepago.
- 343 Estatales en AUTOMAY Cárdenas.

– 722 Estatales Mayores en AUTOMAY Varadero.

Estructura organizativa del Grupo Comercial

El personal que realiza las actividades dedicadas a este proceso, está conformado por 18 trabajadores, los cuales constituyen un equipo de trabajo. En la **figura 2.5** se expone la estructura organizativa del Grupo Comercial.

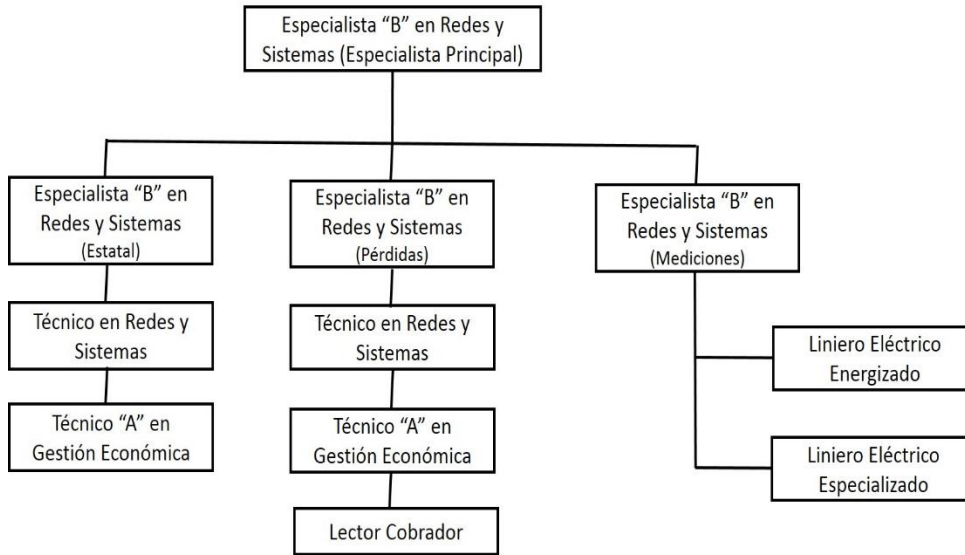


Figura 2.5. Estructura organizativa del Grupo Comercial. **Fuente:** Grupo de Gestión de Recursos Humanos.

2.3 Antecedentes de la investigación.

La UEB OBET Cárdenas cuenta con el Manual de Procedimientos de Capital Humano, emitido en 2017, en el cual se describe el Procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores en la Empresa Eléctrica Matanzas (**Costa Hernández & Díaz Rodríguez, 2017**). En él se establece la metodología para el proceso de reclutamiento y selección de la fuerza de trabajo que ocupará los diferentes cargos, con alcance provincial. Cuenta con 9 etapas que van desde la determinación de las necesidades de personal y librar convocatoria de la plaza vacante hasta adoctrinamiento. En los anexos ofrece la guía de una entrevista inicial que encierra aspectos relacionados con el puesto de trabajo en términos generales, salud y condiciones físicas, además de características personales.

Algunas deficiencias detectadas son: no se realizan pruebas técnicas o profesionales, no se encuentran definidas las competencias de la organización ni las del proceso objeto de estudio y no lleva a cabo la selección de personal por competencias (sólo se menciona el término “competencias laborales” en la etapa 9 de adoctrinamiento, donde se plantea el

seguimiento permanente del trabajador y la conformación de su plan de carreras para incrementar sus competencias laborales), según lo establecido desde la publicación de las NC 3001 (**Oficina Nacional de Normalización, 2007b**) y 3002 (**Oficina Nacional de Normalización, 2007c**) en el año 2007, ratificándose en el Reglamento del Código de Trabajo en el capítulo I, artículo 2, donde se plantea que el jefe de la entidad somete a consulta del Comité de expertos las propuestas de los trabajadores interesados en ocupar la plaza en convocatoria, para que recomiende quién debe ocuparla (**Asamblea Nacional del Poder Popular, 2014**). Por lo que se considera que este comité debe evaluar las competencias requeridas para el puesto a cubrir, donde se da la posibilidad de utilizar el principio de idoneidad demostrada, seleccionando al trabajador más competente. Además en la NC ISO 10018:2016 se plantea la necesidad de que cada puesto de trabajo tenga definidas las competencias para hacer que los procesos tengan mayor calidad en sus resultados y elevar la eficiencia (**Oficina Nacional de Normalización, 2016**).

2.4 Procedimiento para la selección del personal por competencias laborales.

Para la elaboración de este epígrafe se consultan diferentes metodologías como: **Cuesta Santos (2010)**, **Patiño Rubiano (2006)**, **Corral (2007)**, **Fernández Alonso, Vázquez Padilla, Dujarric Bermúdez, Díaz Simón, and Soto Hernández (2015)** y el Procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores en la Empresa Eléctrica Matanzas (**Costa Hernández & Díaz Rodríguez, 2017**). Además, se revisa el procedimiento de **González Díaz (2016)**, que se selecciona para desarrollar esta investigación puesto que dada la situación problemática que se aborda, se considera el más actualizado y más completo. En la **figura 2.6** se representa el procedimiento metodológico a aplicar, a partir de etapas, fases y pasos que complementan el mismo.

Etapas I. Preparación del estudio.

Esta etapa permite conocer diferentes elementos acerca de la organización objeto de estudio tales como: su estructura organizativa, misión, visión, entre otros y de sus procesos mediante el mapa de proceso seleccionando el que se desea estudiar.

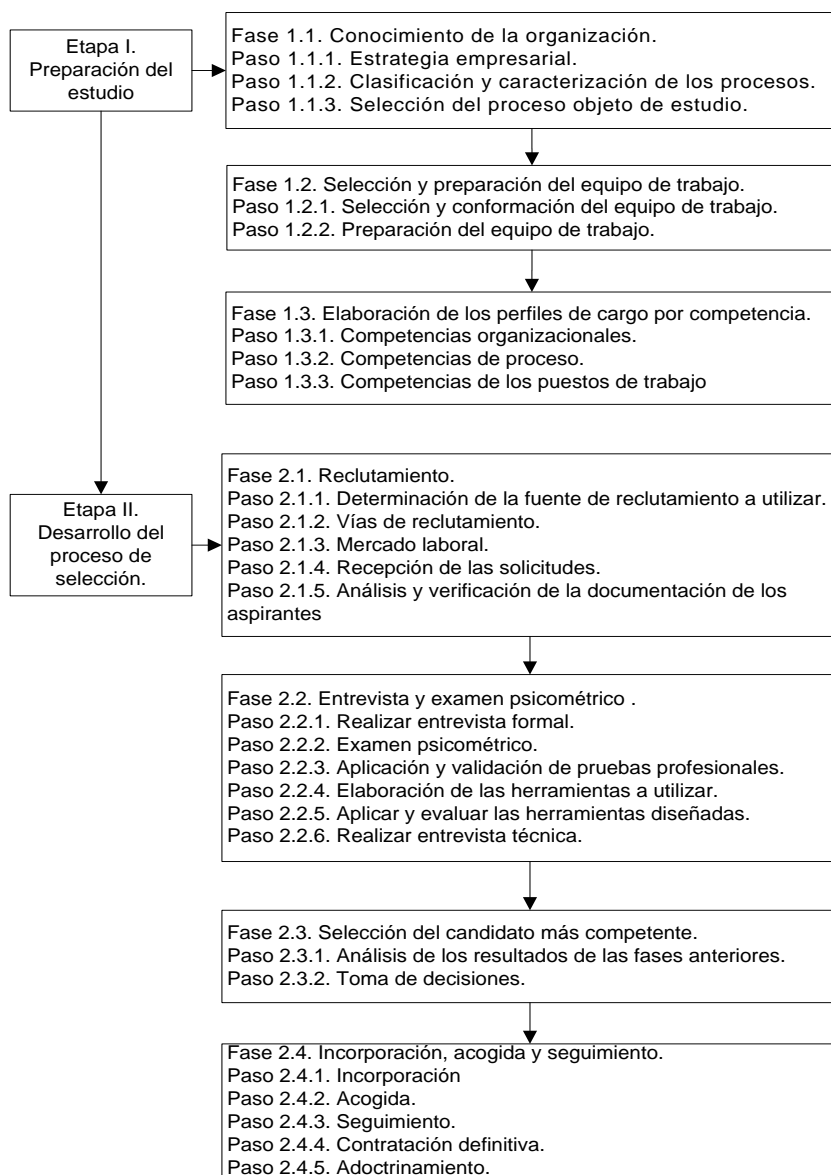


Figura 2.6. Procedimiento para la selección del personal por competencias laborales.
Fuente: (González Díaz, 2016).

Fase 1.1. Conocimiento de la organización.

Esta fase habla sobre el conocimiento de aspectos tales como: misión, visión, estructura organizativa empresarial, condiciones de trabajo, cultura o filosofía organizacional, entre otros. Previo a ese conocimiento, los directivos deben ofrecer a los consultores o especialistas: la dirección estratégica adoptada, las políticas de GCH derivadas y el sistema de trabajo asumido. Sin estos elementos, no se garantiza una labor coherente de selección de personal, y no se manifestará la necesaria sinergia. Además previamente fijado a la adquisición del referido conocimiento, la necesidad del apoyo de la Alta Dirección al trabajo

de selección de personal a emprender y hacer explícita la ética (Código de ética) a ser cumplido por todos los que sean participantes del proceso.

Paso 1.1.1. Estrategia empresarial.

Previo conocimiento del objeto social aprobado para la empresa, se debe realizar, de no existir, el ejercicio estratégico donde queden definidos aspectos tales como: la misión, visión, objetivos estratégicos, valores compartidos, entre otros, tanto de la empresa, UEB, departamentos o áreas, llegando al nivel de los puestos de trabajo.

Paso 1.1.2. Clasificación y caracterización de los procesos.

La organización debe tener actualizado el mapa de proceso donde se clasifiquen los procesos de dicha entidad en estratégicos, claves o de soporte. Todos los miembros de la organización deben poseer conocimiento sobre ello, así como de su caracterización.

Paso 1.1.3. Selección del proceso objeto de estudio.

Una vez determinada la necesidad del cargo (puede ser ocasionada por jubilación, promoción, traslado, personal en curso por un largo período de tiempo, baja por solicitud propia, nuevos productos o servicios, entre otras causas) se procede a seleccionar el/los procesos a estudiar.

Fase 1.2. Selección y preparación del equipo de trabajo.

Una vez conocido el/los procesos a estudiar, se selecciona el equipo de trabajo, en el cual debe participar como asesor un especialista de la Dirección de Recursos Humanos de la organización para apoyar la capacitación, además de que mediará como consultor entre la organización y el equipo de trabajo.

Se realiza el entrenamiento del equipo a través de cualquiera de las vías siguientes: talleres, discusión grupal, seminarios, conferencias, debates, entre otros; donde se abordan los aspectos fundamentales sobre la GCH, el análisis y descripción de (el/los) procesos y la selección de personal por competencias.

Paso 1.2.1. Selección y conformación del equipo de trabajo.

El equipo de trabajo quedará conformado por un grupo de especialistas que reúnan las condiciones siguientes: amplios conocimientos sobre las actividades que se llevan a cabo en los puestos de trabajo objeto de análisis, experiencia de trabajo superior a cuatro años, decisión y voluntad para participar en el estudio, que sea un personal comunicativo, con habilidades para el trabajo en equipo, proclive al cambio y con reconocimiento de calidad en

su labor, no debe faltar el directivo del área o un trabajador de reconocido prestigio de la misma.

Paso 1.2.2. Preparación del equipo de trabajo.

Se realizará un estudio profundo de la literatura que aborde el tema, debates, conferencias, intercambio de experiencias, discusiones grupales, consultas de investigaciones realizadas relacionadas con el objeto de estudio, entre otros aspectos de interés que se vinculen con la selección de personal por competencias.

Fase 1.3. Elaboración de los perfiles de cargo por competencia.

La existencia y actualidad del perfil de cargos por competencias es determinante para el proceso de selección. En esta fase se deciden los indicadores o parámetros (dimensiones) que servirán de referencia o patrón para comparar las características (competencias) medidas o valoradas en el aspirante al puesto, precisamente obtenidos del perfil de cargos por competencias. Es imprescindible atender a la existencia y actualidad de tal perfil de cargo (sea por competencias o por funciones). Si no existe o no se encuentra actualizado, habrá que recurrir al análisis y diseño de puestos o cargos de trabajo.

Paso 1.3.1. Competencias organizacionales.

Estas constituyen el conjunto de características de la organización, vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores corporativos y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos, en correspondencia con determinada cultura organizacional. Como en este caso no están elaboradas las competencias organizacionales a través del trabajo grupal en el Consejo de Dirección ampliado se realizan las actividades de capacitar al personal implicado sobre la gestión por competencias y definir las competencias organizacionales. Se analizan las competencias más significativas y se determinan las que más se ajustan a la organización. Luego se conceptualizan aquellas competencias organizacionales que resulten seleccionadas para la entidad.

Paso 1.3.2. Competencias del proceso.

Son las competencias que corresponden a cada proceso y sus áreas, si no están elaboradas, se realizan las siguientes actividades:

Elección del personal que integrará el Comité de expertos a través del Método de selección de expertos.

Se utiliza cuando el sistema objeto de estudio no está lo suficientemente estructurado. Las decisiones que corresponden a este tipo de sistema son más complejas, por el grado de dificultad que presentan en su fundamentación y la ausencia de información dificulta el desarrollo de las etapas que deben seguirse. En su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso. Este método se sustenta en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo.

En el proceso de selección de los expertos: para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia (Oñate Ramos, 1988)², el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento (**tabla 2.1.**) con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes de argumentación (**tabla 2.2.**) que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la forma siguiente:

$$K = (Kc + Ka) / 2$$

Kc: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Tabla 2.1. Coeficiente de conocimiento. **Fuente:** elaboración propia.

Características	Prioridad	Voto
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0,054	
Creatividad	0,1	
Profesionalidad	0,113	
Capacidad de análisis	0.122	
Experiencia	0.145	
Intuición	0.054	
Actualización	0.127	
Colectividad	0.018	

² Oñate Ramos, 1998. Citado por: el Dr. C. Roberto Argelio. Frías Jiménez. Diseño y validación de un modelo de Gestión del Cliente Interno en procesos hoteleros. Tesis (en opción al Título de Máster en Gestión de Empresas Turísticas). Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Centro de Estudios del Turismo.

Tabla 2.2. Coeficiente de argumentación. **Fuente:** elaboración propia.

Fuentes	Grado de influencia de los criterios			Voto		
	Alto	Medio	Bajo	A	M	B
Estudios teóricos realizados	0,27	0,21	0,13			
Experiencia obtenida	0,24	0,22	0,12			
Conocimientos de trabajos nacionales	0,14	0,1	0,06			
Conocimientos de trabajos en el extranjero	0,08	0,06	0,04			
Consultas bibliográficas	0,09	0,07	0,05			
Cursos de actualización.	0,18	0,14	0,1			

Selección de los métodos a emplear.

Método Delphi: pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro del mismo. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos. Este método presenta tres características fundamentales: anonimato, iteración y realimentación controlada y respuesta del grupo en forma estadística.

El personal elegido debe ser conocedor del tema y presentar una pluralidad en sus planteamientos, lo cual puede evitar la aparición de riesgos en la información. La esencia del método es hacer varias encuestas sucesivas sin interacción (intercambio de opiniones), donde se recomienda emplear de 9 a 25 expertos. Funciona del siguiente modo, el grupo de análisis (quienes están aplicando el método) lanza la pregunta a los expertos, recibe las respuestas y selecciona las más comunes y luego se envía las características más comunes a los expertos, sin ordenar y se les pide el voto (Positivo vale 1, negativo vale 0).

Se calcula el coeficiente $C = 1 - V_n/V_t$.

Dónde: V_n = Votación negativa. V_t = Votación total.

Nota: Si no hay concordancia el error es del grupo de análisis (**Marrero, 2009**).

Método Kendall: consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un grupo de expertos. El método unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel (se debe trabajar con 7 expertos como mínimo) haya ponderado según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio

propio. En la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (W). Los pasos a seguir para su realización son los siguientes, primeramente se lleva a la tabla el resultado de la votación de cada experto, se suman todos los valores por fila $\sum A_i = \sum E_n$, se calcula el coeficiente (T) $T = \sum \sum A_i / K$, se realiza el control de las características cuyo valor es menor que el coeficiente (T), se halla Δ por fila y uno por uno $\Delta = \sum A_i - T$, luego se calcula Δ^2 y la sumatoria al final de la columna y posteriormente se halla el coeficiente de Kendall (W) mediante la fórmula siguiente $W = 12 \sum \Delta^2 / (m^2(k^3 - k)) \geq 0,5$. Si se cumple hay concordancia y el estudio es válido, donde $K \rightarrow$ Número de características y $m \rightarrow$ Número de expertos pero si $W < 0.5$ se repite el estudio, de haber un número de expertos mayor que 7 deben eliminarse los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre $m \geq 7$.

Capacitación del Comité de expertos.

Se imparten talleres y conferencias y se procede a la revisión de la documentación existente; documentos del sistema de gestión integrado tales como manuales, procedimientos técnicos, procedimientos de trabajo seguro, fichas de procesos.

Definir las competencias del proceso y su conceptualización.

Con un trabajo grupal se analizan las competencias que más se ajustan a los procesos debiendo estar alineadas con las de la organización, se definen y conceptualizan las mismas.

Paso 1.3.3. Competencias de los puestos de trabajo.

En este caso están definidas las competencias de los diferentes puestos de trabajo del proceso Comercialización de la energía eléctrica, pero de no ser así se realizan consultas a los titulares del puesto, al grupo de expertos, responsables del grupo de trabajo y todo el personal implicado, se definen y conceptualizan.

Luego se elabora la matriz de competencias laborales y el perfil de cargo por competencias para el puesto seleccionado, decidiéndose el nivel donde se encuentra cada una de las competencias.

Etapa II. Desarrollo del proceso de selección.

En esta etapa se realiza primeramente el reclutamiento utilizando las fuentes y vías necesarias. Luego se verifica la documentación entregada por cada uno de los aspirantes y

se realizan todas las entrevistas y exámenes necesarios para así escoger el candidato más competente.

Fase 2.1. Reclutamiento.

Tres aspectos son fundamentales a determinar y adquirir aquí: las fuentes de reclutamiento, el formulario de solicitud de empleo (externos) o evaluación del desempeño junto a la solicitud (interno) y el currículum vitae o historial.

Paso 2.1.1. Determinación de las fuentes de reclutamiento a utilizar.

Las dos fuentes de reclutamiento, la interna y externa, serán analizadas para la selección de los trabajadores del proceso Comercialización de la energía eléctrica. Primeramente, se lanza la convocatoria interna de la manera siguiente:

La convocatoria se expone en un mural destinado para estos fines, el cual se encuentra a la entrada de la empresa, colocándose en un lugar visible, además se divulga a través de los medios masivos de comunicación (página web y correo electrónico) y los matutinos. Primeramente, se procede al análisis de los trabajadores interesados, en caso que los haya en la entidad objeto de estudio, estos tienen prioridad para su incorporación al empleo y en consecuencia, la empresa queda obligada a analizarlos cuando exista necesidad de cubrir una plaza vacante, pues tienen derecho a optar por ella. Se debe presentar a la Comisión de Reclutamiento y Selección los documentos siguientes:

- ❖ Solicitud propia.
- ❖ Carta del jefe inmediato superior del trabajador que desea trasladarse reflejando su conformidad y valoración sobre el mismo.

En caso de no ser cubierta la plaza convocada internamente se procede al reclutamiento externo donde la persona encargada de dicho proceso radica la plaza al MTSS, y este es el encargado de enviar al (a los) candidato(s). Además, se lanza la convocatoria, mediante medios masivos como la radio. Los candidatos interesados en ocupar el puesto deben presentarse en la entidad, el día citado, con la documentación y se confecciona el Registro de Aspirantes por el Grupo de Personal, es decir, todo el personal que opta por dicha plaza.

Paso 2.1.2. Vías de reclutamiento.

Las internas corresponden a la propia entidad o empresa, que en general son las más convenientes, ello debe responder a las políticas de rotación o de promoción. Mientras que las externas tienen varias modalidades (Oficinas o agencias de empleo, centro de información, prácticas de estudiantes, presentaciones, familiares de los trabajadores,

trabajadores eventuales, anuncios de la prensa o en la radio, archivo de solicitudes a la entidad y empresas de la competencia (que es la menos conveniente como tendencia).

Paso 2.1.3. Mercado laboral.

Se recogen solicitudes de la propia empresa, de trabajadores disponibles en el MTSS, solicitudes de fuerza de trabajo calificada de la enseñanza técnico-profesional y universitaria, de otras empresas, de la ANEC y otras asociaciones no gubernamentales, entre otras.

Paso 2.1.4. Recepción de las solicitudes.

En el caso de los trabajadores que pertenecen a la entidad deben entregar un documento donde solicitan la plaza, esta se pone en convocatoria durante 15 días. En caso que no haya ningún interesado o no existan candidatos que cumplan con los requisitos necesarios entonces la plaza se radica en el Ministerio del Trabajo donde se les entrega a los posibles candidatos el Modelo 7, solicitando dicho empleo.

Paso 2.1.5. Análisis y verificación de la documentación de los aspirantes.

Esta es una parte del proceso muy importante a tener en cuenta. Su omisión origina que se subestime el desempeño del solicitante en otras entidades y/o actividades. Este análisis puede dar valiosos elementos para la toma de decisiones de aceptación o no del candidato.

Se verificará simultáneamente por parte del Especialista en Protección Física y Secreto Estatal de la Unidad Organizativa correspondiente corroborado posteriormente con el Director de la UEB de Seguridad y Protección y con los Jefes de cada área en los dos Centros anteriores de las personas que aspiran; todos los datos que puedan esclarecer la actitud y aptitud de ellos. En este caso se extiende al comportamiento en su radio de acción social, y para esto se exigen varios documentos como son:

- Autobiografía.
- Una foto tipo carnet.
- Resultados del examen psicométrico.
- Modelo de entrevista individual ANEXO UI-PP 0001.A2 del Procedimiento UI-PP 0001 Selección y Verificación de los trabajadores en las entidades de la UNE del Manual de Seguridad y Protección de la UNE.
- El chequeo médico pre-empleo (OM- PL 0006.A8).
- La incorporación en el Registro Militar (para los hombres).
- Registro OM-PH 0001. A4, que recoge todos los datos generales y particulares de la persona **(Costa Hernández & Díaz Rodríguez, 2017)**.

- Una fotocopia de la licencia de conducción (en el caso de los choferes).

Según las características del puesto de trabajo a ocupar se realizan diferentes exámenes al personal seleccionado para ocupar la plaza, por parte del facultativo que la atiende, de no cumplir con los requerimientos de salud que conllevan las plazas de alto riesgo con que cuenta nuestra entidad será rechazado de inmediato.

Fase 2.2. Entrevista y examen psicométrico.

Se tratará de determinar si el candidato puede efectivamente desempeñar el cargo. Esta etapa implica una gran capacidad de preparación por parte del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas del entrevistado.

Paso 2.2.1. Realizar entrevista formal.

La entrevista puede ser estructurada o no, de acuerdo a lo que pretende obtener el entrevistador, para lo cual el entrevistador ha analizado detenidamente la situación antes de la entrevista y diseña una guía mostrada en el registro OM-PH 0001.A3 (**Costa Hernández & Díaz Rodríguez, 2017**) en la que están determinados los puntos más sobresalientes de la encuesta (que se prepara a partir de la guía y depende del momento y circunstancias de la entrevista, así como, del cargo que va a ocupar el candidato), por lo que este es un sistema de preguntas que sirve como guía al entrevistador pero se pueden variar en dependencia de las respuestas que se obtengan del entrevistado.

Es necesario que durante toda la entrevista se establezca un ambiente de confianza que permita y favorezca la cooperación del entrevistado, además de contar con la habilidad del entrevistador para lograr recoger detalladamente con los métodos más objetivos posibles toda la información que resulte de la misma.

Paso 2.2.2. Examen psicométrico.

Deben realizarse todas las pruebas necesarias para la determinación del candidato idóneo. Estas pruebas (test psicométricos, resolución de problemas sencillos de acuerdo a la complejidad del cargo) deben ser válidas, en el sentido que sus resultados se relacionan significativamente con el empleo a desempeñar y confiables ya que sus resultados dependerán del individuo y no de la suerte.

En este aspecto, el Psicólogo aplicará un test que evalúe los requisitos técnicos-personales de los aspirantes a las plazas, que recogerá aspectos tales como el nivel intelectual, las actitudes, la personalidad, y el carácter, resultando de esto las conclusiones finales, además de los objetivos que persigue el interesado al aspirar a una plaza en la Organización. En este

sentido se realizarán entrevistas, las cuales deben cumplir un rol exploratorio y la complejidad y rigurosidad de las mismas está en dependencia del cargo de que se trate.

Paso 2.2.3. Aplicación y validación de pruebas profesionales.

Consisten en ejercicios de campo, con fines de verificación en la práctica las competencias laborales. Se constituyen en una de las técnicas de mayor efectividad, aunque su mayor uso se relaciona con el desempeño manual y no el intelectual, debido a la falta de diseños para la aplicación de pruebas de campo profesional y directivos.

Paso 2.2.4. Elaboración de las herramientas a utilizar.

Dentro de las herramientas que se pueden utilizar se encuentran: los ejercicios in basket donde cada participante recibe un dossier con un conjunto de información y se le da total libertad para tratar los asuntos que allí se plantean; la discusión en grupo se trata de una información compleja que los candidatos deben introducir al argumentar sus proposiciones; los juegos de simulación permite a los participantes negociar y renegociar las estrategias; los ejercicios de resolución de problema consisten en seleccionar, analizar y recomendar un programa de dirección y las entrevistas personales están diseñadas para proporcionar información sobre distintas variables de orientación profesional y propias del individuo.

Paso 2.2.5. Aplicar y evaluar las herramientas diseñadas.

Aplicar a los posibles candidatos según el puesto de trabajo a ocupar las herramientas y técnicas necesarias para evaluar las competencias de los mismos, determinando las brechas en cada caso, realizar comparaciones y preseleccionar los posibles ocupantes de la vacante en cuestión.

Para el análisis de las competencias se utiliza la escala que se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 2.3. Valoración de la escala porcentual y la evaluación cualitativa. **Fuente:** (Mesa Tapia, 2009).

Evaluación	Escala porcentual
Excelente (E)	100% - 95%
Muy Bien (MB)	94% - 85%
Bien (B)	84% - 70%
Regular (R)	69 a 50%
Mal (M)	Menos 50%

Paso 2.2.6. Realizar entrevista técnica.

Se impone una entrevista puramente técnica, relacionada con la actividad que va a desempeñar la persona, determinando la complejidad y según la categoría ocupacional de la

plaza en cuestión, si se tratara de una plaza técnica se analizarán los requisitos de formación profesional, así como experiencias y conocimientos que posean los aspirantes.

Fase 2.3. Selección del candidato más competente.

Con los resultados de las etapas anteriores, la Comisión Central procederá a seleccionar al candidato que más se adecue al cargo. Es necesario aclarar que de no alcanzar resultados satisfactorios en algunos de los pasos anteriormente detallados la persona que aspira a la plaza será rechazada en esta oportunidad por parte de la Dirección de Recursos Humanos y continuará el análisis con el resto de los aspirantes del Registro (aunque continúa formando parte del Registro de Aspirantes).

Paso 2.3.1. Análisis de los resultados de las fases anteriores.

Para escoger la persona adecuada dentro de todos los candidatos se debe tener en cuenta los resultados de los pasos anteriores. El análisis y verificación de la documentación de los aspirantes para que no se subestime el trabajo del solicitante en otras entidades y/o actividades al conocer todos los datos que puedan esclarecer la actitud y aptitud de ellos. La entrevista técnica y el examen psicométrico logran determinar si el candidato puede efectivamente desempeñar el cargo. Además, se escoge entre todos el que menor brechas posea entre las competencias laborales existentes y las requeridas para el cargo.

Paso 2.3.2. Toma de decisiones.

En este paso definitivamente se decide el candidato a seleccionar. La tendencia actual es que junto a especialistas y directivos participen los empleados del área o los puestos afines para los cuales se requirió el proceso de selección de personal. Es recomendable que sea asumida la decisión por consenso, garantizando el criterio individual libre.

Todos escucharán, o analizarán mediante documentos, los argumentos referidos a los distintos casos, pero el voto deberá ser libre y secreto. En consecuencia, es sugerido el método pareado, subrayando al mejor de cada comparación. Finalmente, mediante la frecuencia mayor de subrayados (la moda), es decidida la jerarquía por consenso. Este paso o actividad en el procedimiento de selección de personal es de mucha relevancia, pues es el colofón que significa la razón misma del aludido proceso. Errar aquí lleva al traste toda la labor previa, con el siempre triste gasto económico y humano ocasionado. Cualquiera sea el modus operandi aquí, en esa toma de decisiones es recomendable que se imponga el consenso, respetando la integridad individual al emitir la valoración.

Fase 2.4. Incorporación, acogida y seguimiento.

Este proceso debe desarrollarse inmediatamente que el candidato seleccionado se incorpore a la actividad que va a desempeñar. En esta etapa se le debe entregar al empleado el Manual de Bienvenida de la Empresa, así como los medios de protección (si los lleva el cargo). La entrega de estos debe ser inviolable pues le confiere seguridad al trabajador en su nuevo empleo.

Luego debe ser presentado el nuevo miembro a los compañeros de la Entidad y del área donde radicará, además de la aclaración de sus responsabilidades y autoridades, las normas de calidad y de trabajo y los reportes a realizar, así como, las reglamentaciones vigentes, sus deberes y derechos.

Paso 2.4.1. Incorporación.

Implica la presentación del nuevo empleado, su familiarización con el proceso, etc. Además, reuniones con sus nuevos jefes, visitas a distintas áreas, etc. Esta actividad es inolvidable para el nuevo empleado, con especial repercusión si es joven. Deberá garantizarse que ese recuerdo quede gratamente, que esa huella sea linda.

Paso 2.4.2. Acogida.

Vale mucho para el futuro de ese nuevo empleado el sentimiento de acogimiento o apoyo. Esa impresión la agradece mucho el ser humano. La gratitud humana es uno de los sentimientos más nobles y tiene profundo vínculo con el compromiso o lealtad hacia quien la ocasiona, y eso debe ser bien ganado por la empresa u organización competitiva que exige esta contemporaneidad.

Paso 2.4.3. Seguimiento.

El proceso de selección de personal no termina tras la contratación e incorporación del candidato, pues es preciso realizar un seguimiento comprobatorio, es muy importante que esto lo conozca el candidato; debe comunicársele muy explícitamente, insistiendo en que durante ese seguimiento de dos o tres meses se comprobarán básicamente dos cuestiones:

- ❖ La adaptación del nuevo empleado al equipo humano y a la cultura de la organización.
- ❖ Si se cumplen las previsiones realizadas respecto a sus dotes intelectuales: aptitudes, formación, actitudes y disposición hacia el trabajo. En resumen, las previsiones de competencias laborales.

Es necesario que el Director del Grupo de Gestión de Recursos Humanos esté consciente de ese seguimiento y, en particular de la atención que deberá prestar a la verificación de esas

dos cuestiones. La inadaptación significa frustración para el nuevo empleado y afectación en el clima laboral del equipo humano, económicamente ambas situaciones se traducen en disminución de los niveles de productividad o rendimiento y de eficiencia empresarial. La segunda cuestión relacionada en buena medida con la primera, es imprescindible para ratificar o no al empleado y, además para validar la eficacia del proceso de selección del personal realizado. Por otra parte, esas verificaciones tienen vinculación con su devenir, con los análisis y diseños de puestos y sus respectivos profesiogramas.

Paso 2.4.4. Contratación definitiva.

El candidato ingresará a la organización que solicita cubrir el puesto de trabajo por un período a prueba que se desarrollará según lo diseñado en el Expediente del Perfeccionamiento, durante el cual el mismo cumplirá con las reglamentaciones existentes dentro de la organización. Durante este período debe existir rigurosidad en el control y evaluación del desarrollo del trabajo del nuevo empleado por parte del jefe inmediato superior. Al terminar el período de prueba, se realizará una evaluación del candidato y de ser aprobada quedará como ocupante del cargo u ocupación en cuestión.

Paso 2.4.5. Adoctrinamiento.

Incluye el seguimiento permanente al trabajador (una vez que haya sido modificado su contrato) conformándose su plan de carreras para incrementar sus competencias laborales además de formar los valores organizacionales en el nuevo trabajo, incrementando con ello su compromiso con la organización.

Conclusiones parciales

La UEB OBET Cárdenas cuenta con un total de 172 trabajadores, de ellos el 60% son hombres, según la distribución por categoría ocupacional hay un predominio de los técnicos con un 39%. Posee una fuerza laboral envejecida, ya que el 37% de la misma se encuentra en un rango de edad entre los 46 años y la edad de jubilación. El nivel educacional que predomina es Nivel Medio Superior, que representa el 32% del total de trabajadores.

Se realiza el diseño metodológico de la investigación que permita la aplicación de un procedimiento para la selección del personal por competencias laborales de los trabajadores de la UEB OBET Cárdenas, el cual consta de dos etapas, siete fases y veintiséis pasos en total para su realización.

CAPÍTULO III. VALIDACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO APLICADO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL POR COMPETENCIAS LABORALES EN EL GRUPO COMERCIAL.

El presente capítulo tiene como objetivo implementar el procedimiento seleccionado para la selección del personal por competencias laborales en el puesto de Especialista “B” en Redes y Sistemas (EP) del proceso Comercialización de la energía eléctrica, debido a la importancia que tiene para la organización en el cumplimiento de la misión y los objetivos del proceso, además dentro de sus funciones se encuentra proyectar, dirigir y controlar la política de comercialización de la energía eléctrica de los consumidores.

3.1 Aplicación del procedimiento para la determinación de la necesidad de selección del personal por competencias laborales.

La investigación tiene como punto de partida la necesidad de realizar la selección del personal por competencias laborales, en este caso se escoge el proceso Comercialización de la energía eléctrica. Teniendo en cuenta el procedimiento anteriormente explicado, la investigación se realizó de la siguiente forma:

Etapas I. Preparación del estudio.

En esta etapa se definen varios elementos como la misión, visión, estructura organizativa, entre otros, tanto de la organización como del proceso objeto de estudio.

Fase 1.1. Conocimiento de la organización.

Los consultores o especialistas deben tener conocimiento sobre todo lo referente a la organización y al proceso objeto de estudio para garantizar un buen trabajo en la selección del candidato más apropiado para el puesto de trabajo.

Paso 1.1.1. Estrategia empresarial.

En el Capítulo II se muestran disímiles aspectos relacionados con este paso tales como la misión, visión, objeto social, entre otros elementos que caracterizan a la organización y al proceso objeto de estudio.

Paso 1.1.2. Clasificación y caracterización de los procesos.

La empresa cuenta con su mapa de proceso actualizado, donde están definidos los procesos y se muestra la clasificación de los mismos en estratégicos, claves y de soporte.

Paso 1.1.3. Selección del proceso objeto de estudio.

Las causas por las que una plaza puede quedar vacante son múltiples, y los responsables del proceso deben tener conocimiento de ello, y quedar así seleccionado el proceso objeto de estudio.

Fase 1.2. Selección y preparación del equipo de trabajo.

Ya seleccionado el proceso objeto de estudio, es necesario conformar el equipo de trabajo o comité de expertos, los cuales deben estar bien capacitados para la actividad que van a desarrollar.

Paso 1.2.1. Selección y conformación del equipo de trabajo.

El equipo de trabajo quedará conformado por especialistas de la organización de diferentes procesos, atendiendo a los años de experiencia, especialidad y nivel cultural. La conformación del equipo de trabajo se expone en la **tabla 3.1**.

Tabla 3.1. Equipo de trabajo para desarrollar el estudio. **Fuente:** elaboración propia.

Nombre y apellidos	Especialidad	Experiencia (años)	Nivel cultural
Haylín A. Costa Hernández	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos (EP)	16	Nivel Superior
Gabriel I. Arzuaga González	Especialista B en Redes y Sistemas (EP)	8	Nivel Superior
Dulce M. Anzardo Fernández	Psicóloga	20	Nivel Superior
Ediel Corzo Rodríguez	Estudiante de 5to Año de Ingeniería Industrial		

Paso 1.2.2. Preparación del equipo de trabajo.

Posterior a la conformación del equipo de trabajo, se procedió a su preparación, mediante el estudio de la bibliografía que comprende el tema y se explicaron los objetivos que se persiguen en la investigación y la relación con la aplicación del procedimiento atendiendo a sus etapas, fases y pasos. Se realizó un análisis de todo el contenido expuesto en el Marco teórico referencial de la investigación.

Fase 1.3. Elaboración de los perfiles de cargo por competencia.

La empresa debe tener bien definidas las competencias tanto de la organización como del proceso y el puesto seleccionado.

Paso 1.3.1. Competencias organizacionales.

En la UEB OBET Cárdenas no están definidas las competencias y no fue posible la identificación de las mismas. Sería necesario convocar a una reunión del Consejo de Dirección, la cual no fue posible en este período.

Paso 1.3.2. Competencias del proceso.

El proceso seleccionado es Comercialización de la energía eléctrica, el cual es un proceso clave que representa la razón de ser de la empresa, reflejado en su misión y objeto social.

Selección del personal que integrará el Comité de expertos.

Los posibles expertos son seleccionados en función de la complejidad, las características del trabajo que desempeñan, el nivel de confianza que se debe obtener, el conocimiento y la experiencia sobre lo que se va evaluar, de esta manera cada integrante del panel pondera según el orden de importancia y criterio propio sobre las competencias de mayor relevancia.

Se calcula el número de expertos que como mínimo se necesitan, a través de la siguiente fórmula:

$$M = P * (1 - P) * K / I^2 = 0.01 * (1 - 0.01) * 6.6564 / 0.10^2 = 6.5898 \approx 7$$

Donde:

P=0.01 Error mínimo que se tolera en el juicio de los expertos.

K=6.6564 Para un nivel de confianza del 99%.

I=0.1 Nivel de precisión que se asumió.

La aplicación de la fórmula para el cálculo del número de expertos arroja que se necesitan como mínimo 7 expertos. Para una mayor confiabilidad en los resultados, se deben escoger de 9 a 25 expertos según la literatura consultada, por lo cual se eligen 11 posibles expertos. En la **tabla 3.2** se muestra la relación de los posibles miembros del Comité de expertos.

Tabla 3.2. Posibles miembros del Comité de expertos. Fuente: elaboración propia.

No.	Nombre y apellidos	Cargo que ocupa	Experiencia (Años)	Nivel Cultural
1	Raúl Domínguez Perera	Director de Capital Humano	18	Nivel Superior
2	Haylín A. Costa Hernández	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos (EP)	16	Nivel Superior

3	Janet Gasulla López	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos	24	Técnico Medio
4	Mileixy Viscaíno García	Especialista C en Gestión de los Recursos Humanos (EP)	3	Técnico Medio
5	Gabriel I. Arzuaga González	Especialista B en Redes y Sistemas (EP)	8	Nivel Superior
6	Maykel Ortega González	Especialista B en Redes y Sistemas	11	Nivel Superior
7	Carlos M. Brunet Zamora	Técnico B en Redes y Sistemas	30	Nivel Superior
8	Haisel Sánchez Churchman	Especialista B en Gestión de la Calidad	20	Nivel Superior
9	Tatiana C. Tamayo Rodríguez	Especialista B en Gestión de la Calidad	10	Nivel Superior
10	Dulce M. Anzardo Fernández	Psicóloga	20	Nivel Superior
11	Nurisleikys Báez Rodríguez	Especialista C en Gestión de la Calidad	6	Técnico Medio

Para la selección de los expertos se utiliza el coeficiente de competencia de Oñate Ramos (1988), el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto, sobre su nivel de conocimiento con respecto al tema objeto de estudio y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma: $K = (Kc + Ka) / 2$.

Se muestran los resultados del coeficiente de conocimiento (Kc) en la **figura 3.1** y en la **figura 3.2** los resultados del coeficiente de argumentación (Ka), de los expertos que se toman para la determinación del coeficiente de competencia (K), representado en la **tabla 3.3**.

Características	Prioridad	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Conocimiento	0,181	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Competitividad	0,086	X	X	X		X	X	X	X		X	
Disposición	0,054	X	X	X	X	X	X		X		X	X
Creatividad	0,1	X	X		X	X	X		X		X	X
Profesionalidad	0,113	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de análisis	0,122	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Experiencia	0,145	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Intuición	0,054	X	X		X		X	X		X	X	X
Actualización	0,127	X	X	X	X	X		X	X	X		X
Colectividad	0,018	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kc	1	1	1	0,846	0,914	0,946	0,873	0,846	0,946	0,76	0,873	0,769

Figura 3.1 Coeficiente de conocimiento (Kc). **Fuente:** elaboración propia.

	Grado de influencia de los criterios			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
	Alto	Medio	Bajo											
Fuentes														
Estudios teóricos realizados	0,27	0,21	0,13	A	A	M	M	M	M	M	A	M	M	M
Experiencia obtenida	0,24	0,22	0,12	A	A	A	A	M	A	A	A	M	A	M
Conocimientos de trabajos nacionales	0,14	0,1	0,06	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	B
Conocimientos de trabajos en el extranjero	0,08	0,06	0,04	M	M	B	B	B	M	B	B	B	M	B
Consultas bibliográficas	0,09	0,07	0,05	A	A	M	M	A	M	A	M	M	A	M
Cursos de actualización	0,18	0,14	0,1	A	A	M	A	A	M	A	A	M	M	M
Ka				0.94	0.94	0.8	0.84	0.84	0.82	0.86	0.9	0.78	0.84	0.74

Figura 3.2 Coeficiente de argumentación (Ka). **Fuente:** elaboración propia.

Tabla 3.3. Coeficiente de competencia. **Fuente:** elaboración propia.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Kc (Coeficiente de Conocimiento)	1	1	0.846	0.914	0.946	0.873	0.846	0.946	0.76	0.873	0.769
Ka (Coeficiente de Argumentación)	0.94	0.94	0.8	0.84	0.84	0.82	0.86	0.9	0.78	0.84	0.74
K (Coeficiente de Competencia)	0.97	0.97	0.823	0.877	0.893	0.847	0.853	0.923	0.77	0.857	0.755

En este caso de los 11 expertos propuestos se eliminan el número 9 y el 11 por no cumplir la condición de $0.8 \leq K \leq 1$, quedando conformado el Comité de expertos según se muestra en la **tabla 3.4.**

Tabla 3.4. Conformación del Comité de expertos. **Fuente:** elaboración propia.

No.	Nombre y apellidos	Cargo que ocupa	Experiencia (Años)	Nivel Cultural
1	Raúl Domínguez Perera	Director de Capital Humano	18	Nivel Superior
2	Haylín A. Costa Hernández	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos (EP)	16	Nivel Superior
3	Janet Gasulla López	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos	24	Técnico Medio
4	Mileixy Viscaíno García	Especialista C en	3	Técnico Medio

		Gestión de los Recursos Humanos (EP)		
5	Gabriel I. Arzuaga González	Especialista B en Redes y Sistemas (EP)	8	Nivel Superior
6	Maykel Ortega González	Especialista B en Redes y Sistemas	11	Nivel Superior
7	Carlos M. Brunet Zamora	Técnico B en Redes y Sistemas	30	Nivel Superior
8	Haisel Sánchez Churchman	Especialista B en Gestión de la Calidad	20	Nivel Superior
9	Dulce M. Anzardo Fernández	Psicóloga	20	Nivel Superior

Selección de los métodos a emplear.

Para el trabajo con el Comité de expertos se selecciona el Método Delphi y el Método del Coeficiente de Kendall con el fin de unificar el criterio de los expertos y buscar la concordancia entre los mismos, realizándose las adecuaciones necesarias para el estudio.

Capacitación del Comité de expertos.

Se prepara y capacita al Comité de expertos a través de un taller impartido por los miembros del grupo de trabajo donde se abordan temas como: gestión por competencias, selección del personal por competencias laborales, métodos (Delphi y Kendall), entre otros, conocimientos que se emplearán en la investigación para seleccionar las competencias del proceso Comercialización de la energía eléctrica. Se realiza una revisión documental, lo cual facilita a los expertos una mayor comprensión del funcionamiento del proceso y sus actividades.

Definir las competencias del proceso y su conceptualización.

En el trabajo grupal el Comité de expertos realiza un análisis dentro de un grupo de competencias obtenidas de la literatura analizada, se determinan cuales se ajustan al proceso Comercialización de la energía eléctrica y se reduce el listado utilizando para ello el Método Delphi, quedando así aquellas competencias cuyo coeficiente de concordancia es $C \geq 0.70$, como se muestra en la **tabla 3.5**.

Tabla 3.5. Método Delphi para la selección de las competencias del proceso Comercialización de la energía eléctrica. **Fuente:** elaboración propia.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	C
Orientación al cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Profesionalidad	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0.78
Comunicación	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0.67
Seguridad, salud y medio ambiente	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0.45

Orientación a los resultados	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0.89
Mejora Continua	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0.78
Trabajo en equipo	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0.89
Responsabilidad	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0.67
Colectivismo	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0.67
Planificación y organización	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0.78
Habilidades analíticas	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0.45
Compromiso	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0.78
Liderazgo	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0.67

Con el objetivo de unificar el criterio de los expertos se procede a la aplicación del Método Kendall, de manera que cada integrante del comité pondere según su criterio el orden de prioridad de las competencias del proceso Comercialización de la energía eléctrica.

Tabla 3.6. Método Kendall para determinar la importancia y prioridad de las competencias del proceso Comercialización de la energía eléctrica. **Fuente:** elaboración propia.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	ΣA_i	Δ	Δ^2
Orientación al cliente	1	2	3	1	1	3	1	1	2	15	-21	441
Profesionalidad	5	7	5	6	6	7	5	5	7	53	17	289
Orientación a los resultados	3	1	1	3	2	1	2	2	1	16	-20	400
Mejora Continua	6	5	6	7	5	5	6	6	5	51	15	225
Trabajo en equipo	2	4	4	2	4	2	4	3	3	28	-8	64
Planificación y organización	4	3	2	4	3	4	3	4	4	31	-5	25
Compromiso	7	6	7	5	7	6	7	7	6	58	22	484
T= 36 k=7 m=9 W=0.85										252		1928

Con la aplicación de los métodos anteriores se determinaron las competencias que más enmarcan al proceso objeto de estudio, las mismas se representan a continuación junto a su conceptualización:

- **Orientación al cliente:** Establecer políticas de trabajo orientadas hacia los clientes, ya sea de los sectores estatal y/o residencial, que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la organización con la calidad requerida. Implementación de las herramientas adecuadas que permitan medir periódicamente el grado de satisfacción de los clientes. Contar con un personal altamente competente y responsable, capaz de dar soluciones rápidas y efectivas.

- **Orientación a los resultados:** El proceso debe estar orientado al cumplimiento de los indicadores del Grupo Comercial, de acorde a las indicaciones de la OBEP Matanzas, garantizando así resultados con elevada calidad, eficiencia, eficacia y competitividad.
- **Trabajo en equipo:** Contar con un personal altamente comprometido con la disposición de colaborar y trabajar con la organización para solucionar las dificultades del trabajo. Incentivar sentimientos de unidad, que haga al personal formar parte de un grupo y trabajar juntos. Promover la disposición de enseñar o transmitir conocimientos y experiencias a los demás, con una amplia y franca contribución al desarrollo comercial de la empresa.
- **Planificación y organización:** Promover la organización y planificación del trabajo y las actividades colectivas mediante la colaboración conjunta de los trabajadores para cumplir con los plazos establecidos y con los recursos disponibles, de forma eficaz.

Paso 1.3.3. Competencias de los puestos de trabajo.

Las matrices de competencias se encuentran elaboradas, pero no se corresponden con la terminología y procedimientos consultados en la literatura nacional e internacional, por lo que es necesaria la reelaboración de las mismas. En la presente investigación se trabaja con el cargo Especialista “B” en Redes y Sistemas (EP), el cual representa un puesto clave en el proceso objeto de estudio.

Mediante trabajo grupal con el comité de expertos, después de estudiados un grupo de documentos tales como: análisis y descripción de puestos, calificadores de cargo, resultados de las evaluaciones de desempeño y las matrices de competencias actuales, así como las competencias más utilizadas internacionalmente, se procede a la selección por los expertos de las competencias que más se ajustan al puesto y se realiza la reducción de las mismas a través de los Métodos Delphi y Kendall, quedando reflejado en las **tablas 3.7** y **3.8**, como se muestra a continuación:

Tabla 3.7. Método Delphi para la selección de las competencias que más se ajustan al puesto Especialista “B” en Redes y Sistemas (EP). **Fuente:** elaboración propia.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	C
Orientación al cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Profesionalidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Trabajo en equipo	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0.89
Poder de negociación	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0.56
Conocimientos generales de la organización	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0.78

Liderazgo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1.00
Seguridad, salud y medio ambiente	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0.45
Cultura de servicio	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0.45
Confiabilidad	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0.78
Responsabilidad	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0.78
Planificación y organización	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0.78

Tabla 3.8. Método Kendall para determinar la importancia y prioridad de las competencias del puesto Especialista “B” en Redes y Sistemas (EP). **Fuente:** elaboración propia.

Competencias	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	ΣA_i	Δ	Δ^2
Orientación al cliente	1	4	2	1	4	2	1	4	1	20	-21	441
Profesionalidad	3	2	4	3	3	4	5	1	2	27	-14	196
Trabajo en equipo	5	3	5	4	1	5	2	2	3	30	-11	121
Conocimientos generales de la organización	6	7	6	8	7	8	7	8	7	64	23	529
Liderazgo	2	1	1	5	2	1	4	5	4	25	-16	256
Confiabilidad	8	6	7	7	8	7	6	7	8	64	23	529
Responsabilidad	7	8	8	6	6	6	8	6	6	61	20	400
Planificación y organización	4	5	3	2	5	6	3	3	5	36	-5	25
T= 41 k=8 m=9 W=0,73										327		2497

A partir de los métodos anteriores se determinan las competencias que más se ajustan al puesto Especialista “B” en Redes y Sistemas (EP), posteriormente el equipo de trabajo partiendo de los criterios de los expertos, elabora la conceptualización de dichas competencias como se muestra a continuación:

- **Orientación al cliente:** Cumplir con la Normativa Técnica aplicable al desarrollo del servicio que brinda el proceso comercialización de la energía eléctrica. Cumplir las normas, reglas y procedimientos que permitan ofrecer un servicio con altos estándares de calidad. Tratar con profesionalidad cualquier tipo de reclamación o sugerencia que realicen los clientes y realizar las gestiones necesarias para ofrecer una solución a las mismas. Lograr un desempeño superior en su trabajo y en la satisfacción del cliente.
- **Liderazgo:** Organizar, orientar, controlar y supervisar al personal subordinado, creando un ambiente favorable para la prestación de un servicio de calidad. Establecer la mejor vía de comunicarse, motivar y estimular de forma continua a sus subordinados, además reconocer el esfuerzo de su equipo de trabajo. Mostrar coherencia y firmeza en las decisiones, inspirando confianza en el personal. Promover un ambiente participativo, lo cual facilita que otros miembros aporten sus propias ideas

o sugerencias. Establecer estrategias para perfilar con mayor acierto los proyectos del Grupo Comercial.

- **Profesionalidad:** Poseer habilidad y dominio en la realización de las actividades que permitan lograr niveles de desempeño satisfactorios. Poseer pleno dominio de las técnicas de computación e informática, correo electrónico e internet, principalmente el software SIGECO. Practicar la superación constante, comunicando sus conocimientos y experiencias a sus demás compañeros de trabajo, desempeñándose cada vez mejor en su puesto de trabajo.
- **Trabajo en equipo:** Propiciar un ambiente laboral positivo donde se desarrolle el compañerismo, la solidaridad, el sentido de pertenencia, la amistad, atenuando el estrés, la envidia y el egoísmo. Promover el trabajo en colectivo en la realización de las tareas para superar así las deficiencias individuales y aumentar la probabilidad de trabajo sin fallos. Anteponer los intereses del colectivo a los personales y utilizar las oportunidades de trabajo en grupo para lograr el éxito de las actividades que se desarrollan en el área.
- **Planificación y organización:** Establecer eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades. Desarrollar estrategias que respalden los objetivos de trabajo del Grupo Comercial y por ende los de la entidad. Explicar los roles y responsabilidades de todos los miembros del equipo para cada tarea que asigna y controlar su cumplimiento. Actuar en base a los plazos y recursos disponibles, implementando mecanismos de control, seguimiento y verificación de la información interna y externa. Poseer dominio de las técnicas estadísticas y el Sistema Internacional de Unidades.

– **Elaboración de la matriz de competencias laborales para el puesto seleccionado.**


Mediante un trabajo grupal con el comité de expertos y el grupo de trabajo, partiendo de la conceptualización de las competencias del puesto se debe proceder a la elaboración de la matriz de competencias para dicho cargo, la cual muestra los comportamientos, habilidades y conocimientos que componen las competencias requeridos ante el trabajo. Para ello se conjugaron los elementos: Saber, Saber-Hacer, Querer-Saber- Ser, Saber-Aprender, Hacer-Saber. Para cada comportamiento se define un nivel del uno al cinco, ubicándolo en el estado deseado. Posteriormente, el grupo de trabajo y el comité de expertos aprueban y revisan la matriz con sus diferentes niveles de comportamientos, habilidades y conocimiento.

– **Elaboración del perfil de cargo por competencias del puesto de trabajo seleccionado.**

Después de la elaboración de la matriz de competencias del puesto de trabajo seleccionado se procede a elaborar el perfil de cargo por competencia. En la **tabla 3.9** se muestra la conformación definitiva del diseño.

Tabla 3.9. Perfil de cargo por competencias del Especialista “B” en Redes y Sistemas (EP).

Fuente: elaboración propia.

	Perfil de cargo por competencia Entidad: UEB OBET Cárdenas	Folio:				
		Código:				
		Edición:				
		Fecha: Mayo, 2020				
		Página:				
I. Datos generales.						
Cargo:	Especialista “B” en Redes y Sistemas (EP)					
Área de trabajo	Área comercial					
Proceso al que pertenece	Comercialización de la energía eléctrica					
Cargos que le reportan	Especialista “B” en Redes y Sistemas Técnico en Redes y Sistemas Técnico “A” en Gestión Económica					
Cargos a quien reporta	Director					
Categoría ocupacional	Técnico					
Grupo de escala	XIII					
Salario	\$500.00					
II. Misión. Controlar, organizar y supervisar la aplicación de normas, procedimientos, instrucciones y metodologías referidos a las actividades de comercialización, atención al cliente, medición e inspección.						
III. Matriz de competencias para el cargo.						
	1	2	3	4	5	
Orientación al cliente						
Cumple con la Normativa Técnica aplicable al desarrollo del servicio que brinda el proceso comercialización de la energía eléctrica.						X
Cumple las normas, reglas y procedimientos que permitan ofrecer un servicio con altos estándares de calidad.						X
Trata con profesionalidad cualquier tipo de reclamación o sugerencia que realicen los clientes y realiza las gestiones necesarias para ofrecer una solución a las mismas.						X
Logra un desempeño superior en su trabajo y en la satisfacción del cliente.						X
Liderazgo						
Organiza, orienta, controla y supervisa al personal subordinado.						X

Establece la mejor vía de comunicarse, motivar y estimular de forma continua a sus subordinados.					X
Muestra coherencia y firmeza en las decisiones, inspirando confianza en el personal.					X
Promueve un ambiente participativo que otros miembros aporten sus propias ideas o sugerencias.					X
Establece estrategias para perfilar con mayor acierto los proyectos del Grupo Comercial.					X
Profesionalidad					
Posee habilidad y dominio en la realización de las actividades que permitan lograr niveles de desempeño satisfactorios.					X
Posee pleno dominio de las técnicas de computación e informática, correo electrónico e internet, principalmente el software SIGECO.					X
Practica la superación constante, comunicando sus conocimientos y experiencias a los demás compañeros de trabajo, desempeñándose cada vez mejor en su puesto de trabajo.					X
Trabajo en equipo					
Propicia un ambiente laboral positivo donde se desarrolle el compañerismo, la solidaridad, el sentido de pertenencia, la amistad, atenuando el estrés, la envidia y el egoísmo.					X
Promueve el trabajo en colectivo en la realización de las tareas para superar así las deficiencias individuales y aumentar la probabilidad de trabajo sin fallos.					X
Antepone los intereses del colectivo a los personales.					X
Utiliza las oportunidades de trabajo en grupo para lograr el éxito de las actividades que se desarrollan en el Grupo Comercial.					X
Planificación y organización					
Establece eficazmente las metas y las prioridades de sus actividades.					X
Desarrolla estrategias que respalden los objetivos de trabajo del Grupo Comercial y por ende los de la entidad.					X
Explica los roles y responsabilidades de todos los miembros del equipo para cada tarea que asigna y controla su cumplimiento.					X
Actúa en base a los plazos y recursos disponibles, implementando mecanismos de control, seguimiento y verificación de la información interna y externa.					X
Posee dominio de las técnicas estadísticas y el Sistema Internacional de Unidades.					X

1. Saber 2. Saber-Hacer 3. Querer-Saber-Hacer 4. Saber-Aprender 5. Hacer-Saber				
IV. Requerimientos del cargo				
Calificación formal o escolaridad.	Graduado de Nivel Universitario			
Conocimientos específicos.	Proceso de comercialización de la energía eléctrica, Manual de Consumidores, conocimientos sobre las actividades de comercialización, atención al cliente, medición e inspección.			
Experiencia previa.	Idoneidad demostrada.			
Requisitos físicos.	1. Elemental	2. Medio	3. Superior	
Tener buena presencia		X		
V. Requisitos de personalidad.	1. No exigidos	2. Bajo	3. Medio	4. Alto
Facilidad para la toma de decisiones.				X
Exigentes.				X
Habilidades de comunicación.				X
Tolerante a la presión y al estrés.				X
Atento a las necesidades de los clientes.				X
VI. Responsabilidades.				
<ul style="list-style-type: none"> • Confeccionar y supervisar estudios de desarrollo del sistema de transmisión, subtransmisión y distribución, de pérdidas, caídas de voltaje y comportamiento del factor de potencia en los sistemas. • Analizar y proponer esquemas eléctricos para las redes de subtransmisión y distribución. • Desarrollar las tareas relacionadas con la comercialización de energía eléctrica, su control y la medición de los parámetros fundamentales para el suministro de acuerdo con el tipo de consumidor. • Cumplir con directivas, resoluciones, tareas y orientaciones de la Dirección de la Empresa Eléctrica y transmitirlos a sus subordinados. • Proyectar y dirigir la política de comercialización de la energía eléctrica de los consumidores. • Evaluar integralmente la actividad comercial. • Elaborar y supervisar la aplicación de normas, procedimientos, instrucciones y metodologías referidos a las actividades de comercialización, medición e inspección. 				
VII. Condiciones de seguridad y salud en el trabajo.				
Esfuerzo físico y mental.				
Mental: alta concentración mental, estrés, toma de decisiones.				
Ambiente laboral.				
Iluminación: Uso adecuado de la iluminación artificial (500 lux de nivel de iluminación general para trabajo en interiores) (NC ISO 8995/CIE-S-008-2003) (Oficina Nacional de				

Normalización, 2003).		
Microclima: Local adecuadamente limpio con ventilación, extracción y temperatura agradable entre 18 °C - 24 °C como promedio.		
Ruido: 60 dB (NC 871/2011) (Oficina Nacional de Normalización, 2011).		
Riesgos del puesto de trabajo.		
Exposición constante al trabajo de visualización en pantalla de dispositivos como la computadora.		
Estrés laboral.		
Fatiga visual y mental.		
Enfermedades profesionales.		
Enfermedades comunes relacionadas con la actividad laboral (cervicalgia, estrés, disminución de la visión, tendinitis)		
Medidas fundamentales para evitar estos riesgos.		
<ul style="list-style-type: none"> - Adecuada utilización de los medios de trabajo. - Cumplimiento del régimen de trabajo y descanso establecido. - Conocer los riesgos presentes en su área de trabajo. - Correcto diseño de los medios y objetos de trabajo. - Mantener una distancia determinada con respecto al medio informático con que se labora, para no afectar la visión. 		
Régimen de trabajo y descanso.		
Trabaja: 8 horas		
Descansa: Sábado y domingo		
Horario: 7:30 am – 4:30 pm		
Vacaciones: 24 días al año		
VIII. Cultura organizacional		
Expectativas del comportamiento.		
Su comportamiento tiene que estar acorde a las normas establecidas de disciplina, con el código de ética de trabajo, debe orientarse a seguir las estrategias de la organización y asumir los valores compartidos de la misma.		
Clima organizacional.		
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer relacionales de cooperación y ayuda con los miembros de su equipo de trabajo. - Poseer un sentido de pertenencia de los colaboradores con la institución. - Mostrarse receptivo a todas las ideas. - Crear un ambiente de comunicación abierta. 		
IX. Valores compartidos.		
<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina • Responsabilidad • Respeto • Trabajo en equipo • Profesionalidad 		
Realizado por:	Firma	Fecha
Revisado por:	Firma	Fecha

Aprobado por:	Firma	Fecha
----------------------	--------------	--------------

Etapa II. Desarrollo del proceso de selección.

En esta etapa se efectúa el reclutamiento y se verifica la documentación entregada por el/los aspirantes y luego realizar las entrevistas, exámenes necesarios y evaluación de las competencias para el cargo, se determinan las brechas entre el estado actual y el deseado con el fin de escoger al candidato más competente.

De esta etapa sólo se ejecuta la propuesta de cómo evaluar cada competencia para el cargo seleccionado, para lo cual se elabora de conjunto con los especialistas de la empresa las herramientas necesarias al respecto.

Fase 2.2. Entrevista y examen psicométrico.

Se realiza con la finalidad de determinar si el candidato cumple con los requisitos fundamentales para desempeñar el cargo, a partir de la extracción de la máxima información de los candidatos, y obtener de los mismos las impresiones suficientes para que se pueda hacer una valoración exacta de su adecuación al puesto de trabajo. Se requiere de un personal con la preparación adecuada que lleve a cabo la entrevista y examen psicométrico.

Paso 2.2.1. Realizar entrevista formal.

La entrevista formal a desarrollar se encuentra diseñada en el Manual de Procedimientos del Capital Humano para la incorporación al empleo de los trabajadores, anexo OM-PH 0001.A3 (Costa Hernández & Díaz Rodríguez, 2017).

Paso 2.2.2. Examen psicométrico.

Para determinar las características de los candidatos, la psicóloga realiza diferentes pruebas o test entre los que se encuentran:

- Test de Matrices Progresivas, Weill, TIG o Dominó (Capacidad Intelectual).
- Tolouse o Diez Palabras (Atención).
- Test de percepción de diferencias (Percepción).
- Destreza óculo-manual (Coordinación óculo-manual).
- Test de personalidad Eysenk (Personalidad).
- Test de motivación (Motivación).
- IDARE (Ansiedad).

En dependencia del resultado obtenido de estas pruebas se clasificará a los candidatos en aptos o no aptos desde el punto de vista psicológico. El informe psicológico debe ser confeccionado de forma funcional, de manera tal que permita ser utilizado por la dirección de la UEB OBET donde se vaya a incorporar el candidato, con las indicaciones necesarias para la mejor adaptación del mismo a su puesto de trabajo y una mayor utilización de sus potencialidades sin perder los principios éticos profesionales.

Paso 2.2.3. Aplicación y validación de pruebas profesionales.

Estas pruebas profesionales consisten en ejercicios de campo para verificar en la práctica las competencias laborales, son recomendables para una selección efectiva, que se necesitan para el desempeño exitoso de la tarea.

Paso 2.2.4. Elaboración de las herramientas a utilizar.

Resulta imprescindible diseñar herramientas para la evaluación de las diferentes competencias del puesto de trabajo, en este caso se desarrollan tres cuestionarios: orientación al cliente y profesionalidad (**Anexo 1**), trabajo en equipo y liderazgo (**Anexo 2**), y planificación y organización (**Anexo 3**). Conjuntamente se propone realizar una discusión en grupo, ya que la misma es muy efectiva en la mayoría de los casos.

Paso 2.2.5. Aplicar y evaluar las herramientas diseñadas.

Se aplicará el método para la determinación de las brechas de competencias mediante la evaluación del estado actual y su comparación con el estado deseado. A continuación, se expone un ejemplo:

Marque con una X en la casilla que refleja el porcentaje, en que de manera actual, se está manifestando la competencia en cuestión, y también marque en la casilla que refleja el porcentaje en que es deseada o necesaria esa misma competencia.

- **Competencia 1.** Orientación al cliente: aprender a conocer al cliente, con sus características y particularidades.

Actual											
Deseada											
%	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

- **Competencia 2.** Liderazgo: dirigir e influir en los miembros del equipo de trabajo con respecto a las actividades que estos realizan.

Actual											
Deseada											
%	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

- **Competencia 3.** Profesionalidad: poseer pleno dominio de las actividades a ejecutar en la comercialización de la energía eléctrica.

Actual											
Deseada											
%	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

- **Competencia 4.** Trabajo en equipo: trabajar en conjunto con sus compañeros para lograr la máxima eficiencia en la labor ejecutada.

Actual											
Deseada											
%	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

- **Competencia 5.** Planificación y organización: responder por el cumplimiento de las actividades.

Actual											
Deseada											
%	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

El estadígrafo que se utilizará será la moda, o sea, el intervalo más marcado para cada competencia por ese conjunto de evaluadores.

Para saber cómo se comporta la brecha se utilizará la escala porcentual, es decir, el estado deseado para cada competencia corresponde al 100% y el estado actual lo que posee cada trabajador (dominio en cada competencia), por lo que la brecha constituye la diferencia entre estos dos estados.

Conclusiones parciales

La significación práctica de la investigación radica en la selección del personal por competencias en el proceso Comercialización de la energía eléctrica como una forma superior de aprovechamiento de las capacidades de los trabajadores.

Con la aplicación del procedimiento seleccionado se establecieron las competencias para el cargo Especialista “B” en Redes y Sistemas (EP), elaborándose el perfil de cargo por competencia y las posibles herramientas (3 cuestionarios) a emplear para la evaluación de las competencias laborales del puesto objeto de estudio.

No fue posible la validación total del procedimiento, ya que en el período de la investigación no se ejecutó ningún proceso de selección para el cargo objeto de estudio.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente investigación se fundamenta en los aspectos teóricos conceptuales expuestos, en la selección de un procedimiento y su aplicación práctica en la UEB OBET Cárdenas, lo que permite llegar a las siguientes conclusiones:

1. Se da cumplimiento al objetivo general planteado en la investigación, ya que se aplica parcialmente un procedimiento para la selección del personal por competencias laborales en la UEB OBET Cárdenas con vista a la mejora de la Gestión Integrada del Capital Humano.
2. La UEB OBET Cárdenas cuenta con un total de 172 trabajadores, de ellos el 60% son hombres, según la distribución por categoría ocupacional hay un predominio de los técnicos con un 39%. Posee una fuerza laboral envejecida, ya que el 37% de la misma se encuentra en un rango de edad entre los 46 años y la edad de jubilación. El nivel educacional predominante es Nivel Medio Superior, que representa el 32% del total de trabajadores.
3. A través del trabajo grupal con el Comité de expertos se determinaron las competencias del proceso Comercialización de la energía eléctrica (orientación al cliente, orientación a los resultados, trabajo en equipo y planificación y organización), así como del puesto de Especialista "B" en Redes y Sistemas (EP) en alineación con las del proceso.
4. El perfil de cargo por competencias diseñado comprende los datos generales del puesto, misión, matriz de competencias y requerimientos para el cargo, requisitos de personalidad, responsabilidades, condiciones de seguridad y salud en el trabajo, cultura organizacional y valores compartidos.
5. Se elaboraron 3 cuestionarios para la evaluación de las competencias en el proceso de selección para el puesto de Especialista "B" en Redes y Sistemas (EP).
6. No fue posible la validación total del procedimiento, ya que en el período estudiado no se ejecutó ningún proceso de selección para el cargo objeto de estudio.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en esta investigación y después de ser analizados los mismos, se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Presentar ante el Consejo de Dirección de la UEB OBET Cárdenas los resultados obtenidos mediante la realización de esta investigación.
2. Utilizar la investigación como fuente de referencia para la selección del personal por competencias laborales en la UEB OBET Cárdenas con vista a la mejora del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.
3. Aplicar el procedimiento a los restantes puestos que integran el proceso Comercialización de la energía eléctrica y hacerlo extensivo a los demás procesos de la entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agüero Alonso, O. (2012). *"Aplicación de una metodología para el reclutamiento, selección e inducción de la fuerza laboral en especialistas en gestión comercial de la corporación Copextel S.A."*. (Tesis en opción al título de Máster en Gestión de Recursos Humanos), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.
- Aldana Batista, N. (2018). *Procedimiento para la selección con enfoque de competencias de cajeros de salón en la Dirección Territorial de SEPSA Las Tunas*. (Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección), Universidad de Las Tunas, Las Tunas. Retrieved from <http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/4091/1/Tesis%20Nurys%20Aldana%20Batista.pdf>
- Alles, M. A. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Argentina.
- Alles, M. A. (2015). *Gestión por competencias. Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (Granica Ed.). Argentina.
- Ley No. 116 "Código del Trabajo de la República de Cuba" (2014).
- Beer, M. e. a. (1989). *Gestión de Recursos Humanos* (M. d. Trabajo Ed.). España.
- Bórquez, O. (2019). Las tendencias globales que impactan la gestión de Recursos Humanos. <https://www.equiposytalento.com/tribunas/bsp-executive/las-tendencias-globales-que-impactan-la-gestion-de-recursos-humanos/2019-07-02/>
- Casa Carrasco, M. (2015). *Gestión por Competencias y Desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo - 2015*. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas), Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú.
- Castillo Contreras, R. C. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones* (R. T. Milenio Ed.). México.
- Castro Ruz, R. (2010). *Discurso pronunciado en la clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas*. La Habana.
- Corral, F. (2007). Reclutamiento y Selección por competencias. *EOI*. Procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores en la Empresa Eléctrica Matanzas (2017).
- Cuesta Santos, A. (2000). *Gestión de competencias*. La Habana.
- Cuesta Santos, A. (2009). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (E. F. Varela Ed. Cuarta edición corregida y ampliada ed.). La Habana.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (E. F. V. y. Academia Ed. Tercera edición corregida y ampliada ed.). La Habana.
- Cuesta Santos, A., & Valencia Rodríguez, M. (2018). Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000200135
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (C. McGraw-Hill Ed.). Colombia.
- De la Cruz García, D. A. (2019). *"Elaboración de perfiles de cargo por competencias en los puestos de trabajo seleccionados de la Dirección Provincial del BPA"*. (Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Matanzas, Matanzas.
- Domínguez Rivera, D. C. (2019). *"Elaboración de los perfiles de cargo por competencias laborales en la División Territorial de ETECSA de Matanzas"*. (Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Matanzas, Matanzas.
- Domínguez Rodríguez, R. (2017). *"Procedimiento para la selección de personal por competencias en la Empresa de Aceros Inoxidables de Las Tunas"*. (Tesis en opción al Título de Máster en Ingeniería Industrial), Universidad de Las Tunas, Las Tunas. Retrieved from <http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/4222/1/Reynaldo.pdf>

- Fernández Alonso, M., Vázquez Padilla, M., Dujarríc Bermúdez, G. M., Díaz Simón, N., & Soto Hernández, H. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico A en gestión de recursos humanos. (25 de octubre de 2014). <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>
- Ghosh, P. (2019). What is Human Capital Management (HCM)? Definition, Process, Platforms (tools) with Examples. <https://www.hrtechnologist.com/articles/performance-management-hcm/what-is-human-capital-management/>
- Gilley, A., Gilley, J. W., Quatro, S. A., & Dixon, A. (2009). The praeger handbook of human resource management.
- Goiriena, I., Fernández Landa, C., Calancha, F., & Martín Espada, M. (2018). Cómo afrontar juntos los retos del sector energético. <https://www.pwc.es/es/energia/assets/capacidades-pwc-energia.pdf>
- González Díaz, D. (2016). *Propuesta de un procedimiento para la selección del personal por competencias laborales en la Empresa Eléctrica Matanzas*. (Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Matanzas, Matanzas.
- Hernández Padrón, D. N. (2019). *Actualización de los perfiles de competencias en el hotel Roc "Arenas Doradas"*. (Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Matanzas, Matanzas.
- Ibarra Almada, A. (2001). *Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral*.
- Jorge Acosta, A. (2002). *"Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería"* (P. Hall Ed.). Madrid, España.
- L., M. (1997). *Competencia Laboral: Sistemas, surgimientos y modelos*. Montevideo, Uruguay.
- Lazco García, D. (2019). *Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Provincial Confecciones Textiles UNYMODA*. (Trabajo de Diploma en opción al Título de Ingeniero Industrial), Universidad de Matanzas, Matanzas.
- Marrero, O. (2009). *Propuesta de un procedimiento para la elaboración de la Evaluación del Desempeño por competencias en el Servicio de Urgencia y Emergencia del Hospital Militar "Mario Muñoz Monroy"*. (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
- Martín Linares, X., Segredo Pérez, A. M., & Perdomo Victoria, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. Vol. 27.
- Martínez Reinoso, O. L., & Vargas Fernández, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *COODES*, 7, 225-242. <http://coodles.upr.edu.cu/index.php/coodles/article/view/241>
- McClelland, D. (1973). *"Testing for Competence rather than for Intelligence"* (A. Psychologist Ed.).
- Mertens, L. (1996). *Sistemas de competencia laboral: surgimiento y modelos*. . Paper presented at the Trabajo presentado en el seminario internacional "Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas". Guanajuato, México. www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/ret/index.html
- Mesa Tapia, I. (2009). *Propuesta de un procedimiento para el diagnóstico y proyección del Sistema de Formación y desarrollo por competencias de los educadores de la Escuela de Formación Integral de Matanzas*. (Tesis en opción al título de máster en Administración de Empresas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (1999). *Resolución No.21/1999. Reglamento para la capacitación profesional de los trabajadores*. La Habana, Cuba.
- Morales Gutiérrez, E. (2014). Evolución de la Gestión de Recursos Humanos GRH. <https://www.gestiopolis.com/evolucion-gestion-recursos-humanos-grh/>

- Muñoz Cruz, B. (2017). *"Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Empresa Industrial Ferroviaria José Valdés Reyes"*. (Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Matanzas, Matanzas.
- Nevretdinova, M. V. (2015). Innovative approaches to the management of human capital. <https://www.abacademies.org/articles/research-of-human-capital-and-its-potential-management-on-the-example-of-regions-of-the-russian-federation-7185.html>
- Núñez, R. (2010). *"Diagnóstico del Componente de Relaciones Laborales para la Implantación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH) en el Hotel Occidental Miramar del Grupo de Turismo Gaviota S.A."*. (Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo), La Habana.
- Oficina Nacional de Normalización. (2003). *NC ISO 8995/CIE S 008:2003. Iluminación de puestos de trabajo en interiores*. La Habana, Cuba: (ISO 8995:2002/CIE S 008-2001, IDT). 1ª Edición
- Oficina Nacional de Normalización. (2007a). *NC 3000: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*. . Ciudad de La Habana, Cuba.
- Oficina Nacional de Normalización. (2007b). *NC 3001:2007:Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos*. . Ciudad de La Habana, Cuba.
- Oficina Nacional de Normalización. (2007c). *NC 3002:2007:Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación*. Ciudad de La Habana, Cuba.
- Oficina Nacional de Normalización. (2011). *NC 871:2011. Seguridad y Salud en el Trabajo-Ruido en el Ambiente Laboral-Requisitos Higiénico Sanitarios Generales*. 1º ed. (ICS: 13.140). La Habana, Cuba: www.nc.cubaindustria.cu.
- NC ISO 9001 "Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos" (2015).
- NC ISO 10018: "Gestión de la calidad. Directrices para la participación activa y la competencia de las personas" (2016).
- Patiño Rubiano, B. (2006). *Gestión por competencias*. (Trabajo de grado Especialización en Gestión Empresarial), Universidad Nacional de Colombia, Medellín. Retrieved from <http://www.portaldelconocimiento.com>
- Peñalosa, M., & Arévalo, F. (2007). Evaluación por competencias y estimación de potencial en las empresas eléctricas de occidente. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. 3. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182007000100009
- Pérez Muiños, D. (2013). *Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Breezes "Bella Costa"*. (Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
- Pérez, O. (2016). 7 competencias laborales muy valoradas por las empresas. <https://blog.peoplenext.com.mx/7-competencias-laborales-muy-valoradas-por-las-empresas>
- Puchol, L. (1997). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (D. d. Santos Ed. 3ra Ed ed.). España.
- Riquelme, M. (2019). "Competencias laborales (definición y tipos)". <https://www.webyempresas.com/competencias-laborales/>
- Rivas Torres, M., & Velázquez Zaldívar, R. (2009). La gestión integrada, estratégica, por competencias y procesos. Enfoques contemporáneos en la gestión de los recursos humanos. Retrieved 22 de enero de 2020, from <http://www.eumed.net/ce/2009a/>
- Ruiz, L. (2015). Modelo de Gestión por Competencias. <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/modelo-de-gestion-por-competencias/>
- Salgado, J. F. (2017). Organizational and Institutional Psychology. <https://oxfordre.com/psychology/view/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-8>
- Tenorio Fernández, Y., & Aguilar Moreno, Y. (2017). *Perfeccionamiento del perfil por competencias para el cargo Director de Oficina de Correos en Villa Clara*. Universidad Central "Marta Abreu"

- de Las Villas. XI Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales retrieved from <http://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/10669/CICE-EE-42.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Torres, M., & Ermila, B. (2009). Capital humano e intelectual: su evaluación. *Vol. 2*, pp. 65-81. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016838004>
- Vargas, F. (2002). "Competencia en la formación y competencia en la gestión del talento humano". www.cinterfor.org.uy
- Vasata Silva, V., Duarte Ribeiro, J., Alvarez Gonzalo, R., & Caregnato, S. (2019). *Competence-Based Management Research in the Web of Science and Scopus Databases: Scientific Production, Collaboration, and Impact*.
- Velázquez Martínez, D. (2018). "Procedimiento para la toma de decisiones en el proceso de reclutamiento y selección del personal". (Memoria escrita presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial), Universidad de Las Tunas, Las Tunas.
- VII Congreso del PCC. (2016). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. Ciudad de La Habana.
- Whetten, D. C. (2015). *Developing Management Skills*.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para la evaluación de las competencias orientación al cliente y profesionalidad.

Destinatario: Especialista “B” en Redes y Sistemas (EP).

Nombre y Apellidos: _____

1. Antes de comenzar a realizar cualquier actividad, ¿qué hace primeramente? Marca con una X.
 No haces nada,
 la verifica con sus compañeros de equipo,
 solicita autorización al Grupo Comercial Provincial,
 comienza a realizar el trabajo previsto.
2. Un cliente del sector residencial muestra inconformidad con la calidad del servicio eléctrico recibido durante el mes anterior debido al bajo voltaje, teniendo afectaciones en diversos equipos. ¿Qué solución usted propone?
3. ¿Posee usted dominio de las técnicas de computación e informática para un mejor desempeño de su trabajo?
4. ¿Qué estrategias adoptaría para lograr una mejor atención al cliente en los servicios brindados?

Anexo 2. Cuestionario para la evaluación de las competencias trabajo en equipo y liderazgo.

Destinatario: Especialista “B” en Redes y Sistemas (EP).

Nombre y Apellidos: _____

1. Uno de mis compañeros de trabajo presenta problemas en su desempeño en el trabajo. Ante esta situación, en mi lugar, ¿usted qué haría?
2. Considera que uno de sus compañeros de trabajo no puede cumplir de manera eficaz sus funciones, pues no utiliza las estrategias adecuadas, ni tiene la experiencia suficiente, pero usted considera tener ideas mejores para desempeñar su trabajo. ¿Qué actitud asume?
3. Carlos es designado nuevo Especialista “B” en Redes y Sistemas (EP) pero en su equipo de trabajo existen problemas de indisciplinas y malas relaciones de trabajo. Frecuentemente hay discusiones entre los miembros del Grupo Comercial, originadas por discrepancias en los contenidos de trabajo y el hecho que consideran no se ha sido justo en la distribución de tareas, lo que ha afectado sus niveles de desempeño. Ante tal situación, Carlos decide aplicar medidas disciplinarias y sanciones económicas en el pago por resultados.
Comenta la situación anterior.
4. ¿Qué rasgos cree usted caractericen a un líder? Marca con una X.
 Autoritario
 Comunicativo
 Estimula el trabajo en equipo
 Toma la iniciativa
 Poco flexible
 Motiva a sus compañeros

Anexo 3. Cuestionario para la evaluación de la competencia planificación y organización.

Destinatario: Especialista “B” en Redes y Sistemas (EP).

Nombre y Apellidos: _____

1. ¿Se debe planificar con anterioridad el consumo de los sectores residencial y estatal?
___ Si
___ No
___ A veces
2. ¿Qué repercusión tiene para la empresa el incumplimiento de los plazos fijados durante la comercialización de la energía eléctrica y el uso irracional de los recursos disponibles?
3. ¿Qué importancia le concede a la actualización del manual de consumidores?
4. Qué le sugieren los siguientes términos:
___ Planificación
___ Organización
___ Cronograma de trabajo
___ Eficiencia
___ Eficacia